Бьёрн Эдста

Орифлэйм

Йонаса и Роберта

Братья аф Йокник. Предприниматели

Copyright © Bjorn Edsta, 2008

Под редакцией С.Б. Канашина
Перевод Алексей Квашнин
Редактор Зара Григорян
Фото переплета Петер Седерлинг
Оформление переплета Арне Эстрём
Оригинал-макет Арне Эстрём
Верстка, цветоделение Маргарита Данилова

Посвящается
детям Йонаса и Кристины аф Йокник Педеру, Хелен, Анне и Патрику, а также внукам Микаеле, Теодору, Оливии, Изабель и Эмме и детям Роберта и Лилиан аф Йокник Александру, Себастиану и Кристиану, а также внукам Кристоферу и Кларе.

Предисловие

«УЖ ЕСЛИ ПИСАТЬ о том, как мы создавали Орифлэйм, то делать это надо сейчас. Сил и Йонасу, и мне по-прежнему хватает, да и память пока еще при нас. Во всяком случае, нашим семьям будет интересно увидеть полную картину того, как все начиналось, как создавался Орифлэйм, какие ценности легли в его основу. Я также очень надеюсь, что наша история еще больше укрепит дух компании».

Роберт аф Йокник достает рассказы о деятельности, пожелтевшие копии, первые финансовые отчеты, красочные брошюры, тексты недавнего выступления и интервью, вошедшего в научную работу о сфере прямых продаж. Весь этот материал станет для меня основой повествования о том, как двое шведских предпринимателей создавали косметический концерн с сетью по всему миру, да еще и в то время, когда шведский импорт носил исключительно промышленный характер.

В Стокгольме поздняя и холодная весна, 7 апреля 2006 года; 39 лет назад братьями Йонасом и Робертом аф Йокник была создана компания Орифлэйм. Курс акций компании в списке котировок на момент закрытия торгов составляет 264 кроны.

Наша следующая встреча с Йонасом аф Йокник состоялась после его возвращения из Брюсселя. Мы обсуждаем содержание книги о создании Орифлэйм - книги, которая может увидеть свет.

Йонас не уверен, что история получит широкое распространение: «Нас долгое время мало знали в Швеции. Мы не стремились к славе, предпочитая оставаться в тени.»

«Почему же именно сейчас нам понадобилось выставлять свою жизнь напоказ, разве нам не хватает присутствия на стокгольмской бирже?» - говорит Йонас.

Журналист, а ныне главный редактор деловой газеты Dagens Industri Гунилла Херлитц в статье от 11 мая 1995 года пишет, что потребовалось несколько месяцев настойчивых убеждений, прежде чем братья согласились дать интервью: «Они опасаются столь типичной для сегодняшней прессы шумихи вокруг их имен и совсем не желают еще более раскрываться». «Вполне достаточно, что наши близкие и друзья знают о том, что нами сделано», - заявляют газете Dagens Industri братья аф Йокник.

Теперь уже братья знают, что от прессы, в том числе от той же Dagens Industri, можно ожидать чего угодно: от хороших отзывов до разрушительной драматизации ситуации. Во время нашей беседы Йонас аф Йокник возвращается к тому, что их истории вполне хватило бы для самых близких и сотрудников компании, и добавляет: «Что же мы такое создали, что может представлять интерес для людей вне компании Орифлэйм?» - «Дух предпринимательства, - отвечаю я, полагая, что рассказ мог бы стать «чтивом для народа», как назвал бы его легендарный глава редакции Expressen Сигге Огрен, а также источником вдохновения для каждого, кто хотел бы стать предпринимателем. Правильно изложенная история компании помогла бы также политикам и многим людям, не связанным с миром бизнеса, понять, почему некоторые из нас становятся предпринимателями, несмотря на то, что общество

зачастую делает этот процесс совсем не простым. «Предпринимательство для меня, - продолжает Йонас, - это когда находишь выход, будучи загнанным в угол». «Именно об этом я и хочу, чтобы вы рассказали», - прошу его я. В итоге нам удается договориться о начале работы над проектом книги, а также о том, что Орифлэйм предоставит мне возможность подробно познакомиться со всеми аспектами деятельности компании.

«Нам нечего скрывать из того, что нами сделано, так что решай сам, о чем следует писать на страницах книги», - говорит Роберт, и Йонас кивает в знак согласия. Сегодня 24 апреля, на дворе свежая и все еще прохладная весна; акции Орифлэйм оцениваются в 284 кроны.

Прошло два года. Йонас из Брюсселя по телефону комментировал отдельные события прошлого, дополняя их личными интервью во время его приездов в Стокгольм. С Робертом я встречался чаще, он мне предоставил материал о раннем периоде деятельности компании, а также рассказал о своей жизни сегодня. Братья общались со мной открыто, не избегая каких-либо тем или вопросов. Члены их семей и бывшие коллеги дополнили рассказ братьев, а работающие сегодня сотрудники откомментировали текущие события. Мне довелось принять участие в нескольких мероприятиях Орифлэйм. К моим личным впечатлениям добавились и публикации из средств массовой информации.О семье аф Йокник я лично мало что знал вплоть до знакомства с ними на свадьбе наших детей, и сегодня у нас общие внуки. Вот почему я решил принять участие в создании этой книги: пусть она станет мемуарами для наших детей и внуков. Моя история о Йонасе и Роберте охватывает период в 40 лет. На этом я решил поставить точку. Но заканчивается лишь моя книга, а отнюдь не история братьев, создавших Орифлэйм. Их история продолжается по сей день. Предприниматель не останавливается никогда.

Бьёрн Эдста

весна 2008

ОТ АВТОРА

Я благодарю Йонаса и Роберта аф Йокник за их щедрый рассказ о своем деле, который лег в основу книги. Выражаю слова благодарности бывшим коллегамбратьев, дополнившим описание разных периодов компании, нынешнему руководству Орифлэйм, а также семьям Йонаса и Роберта за их вклад.

Я признателен также своей супруге Моне Эдста за поддержку в работе над книгой и Хансу-Улофу Энглунду с его двадцатипятилетним опытом работы в деловом еженедельнике Veckans Affairer за помощь в оценке рождающегося текста. Спасибо редактору Лене Камхед и оформителю Арне Эстрём, благодаря которым книгу будет приятнее читать.

Бьёрн Эдста bjorn.edsta@telia.com

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ 7

ВВЕДЕНИЕ 13

ГЛАВА 1 1967-1970 15

Становление Орифлэйм. Выход на международный рынок

ГЛАВА 2 1970-1980 73

Дальнейшее внедрение на рынки Европы

ГЛАВА 3 1980-1990 99

Регистрация на фондовой бирже. Диверсификация. Выход на новые мировые рынки

ГЛАВА 4 1990-1998 131

Орифлэйм в странах Восточной Европы и Советском Союзе

ГЛАВА 5 1998-2005 171

От Лондонской биржи до Стокгольмской биржи

ГЛАВА 6 2005-2007 195

Развитие Медиковер. Орифлэйм в Китай и обратно в Стокгольм

ГЛАВА 7 235

Корпоративная культура

ГЛАВА 8

Лидерство и руководство

ГЛАВА 9 293

Собственность и обязательства

ГЛАВА 10 313

Ответственность и мечты

ИСТОЧНИКИ, КУРСЫ ВАЛЮТ, 341

ДАННЫЕ ПО ОБОРОТУ И ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

Введение

В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ появилось много жизнеописаний предпринимателей и историй создания компаний. Большой интерес у писателей и исследователей вызывают биографии успешных семей, которые зачастую сравниваются с Ингваром Кампрадом и Эрлингом Перссоном - основателями IKEA и H&M, ставших впоследствии всемирными концернами. Поиск историй успеха продолжается. Шведских компаний, основанных в послевоенное время, выживших и вышедших на мировые рынки, да к тому же с основателями, сохранившими ведущие роли, осталось, однако, не так много.

Газета *Ajfairsvarlden* провела анализ «одного из самых быстро развивающихся косметических концернов в мире», по результатам которого основатели Орифлэйм Йонас и Роберт аф Йокник встали в один ряд с Ингваром Кампрадом и Эрлингом Перссоном; здесь же расположился и Бертиль Хюльт, основатель образовательной компании ЕЕ

В такой ситуации удивительным является тот факт, что братьям Йонасу и Роберту аф Йокник не было уделено должного внимания. Организованная ими в 1967 году компания Орифлэйм занимается прямыми продажами натуральной косметики, оборот компании составляет порядка 10 млрд. крон, с ней работают около трех миллионов человек в 60-ти странах мира на пяти континентах.

Возможно, скромный интерес исследователей к успехам компании объяснялся тем, что у прямых продаж не было достаточно высокого статуса: доля шведского рынка занимает не больше одного процента от общего объема продаж Орифлэйм.
Свою роль мог сыграть и тот факт, что концерн достаточно рано покинул Швецию; многие до сих пор не знают, что его основали два шведа, которые по-прежнему владеют значительной частью ком пании, продолжают активно работать в Совете директоров и часто выступают на конференциях Орифлэйм.
Книга расскажет о Йонасе и Роберте аф Йокник, о том, как Орифлэйм был создан и превращен во всемирный торговый концерн. Даже если они сами считают, что их жизнь на девяносто пять процентов была отдана Орифлэйм, оставшиеся пять представляют не меньший интерес. Были в их жизни торговля золотыми изделиями, гостиничный бизнес, операции с рисковым капиталом, а также благотворительная деятельность в пользу детей и здравоохранения, спонсирование различных научных исследований.
«Каждый человек - предприниматель, - сказал однажды лауреат Нобелевской премии 2006 года Мохаммед Юнус и добавил: - Только не каждый успел это в себе открыть».
Присоединяйтесь, открывайте, вдохновляйтесь предпринимательством и тем, что оно нам дарует!

«Урок в том, что, если вы несете определенные эмоции, у вас всегда будут последователи и недоброжелатели. Но если вы вообще не испытываете эмоций или выплескиваете слишком много их, у вас не будет ни последователей, ни недоброжелателей. И тогда вам не выжить».
ЛОРД СААТЧИ. ПРЕЗИДЕНТ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА M&C SAATCHI

ГЛАВА 1
1967-1970

Йонас и Роберт аф Йокник давно мечтали о создании собственного бизнеса, и в конце 1960-х им представился такой шанс. Тогда все и началось. Компания Орифлэйм была создана, перенесена в Брюссель и выведена на международный рынок.



На приеме в стокгольмском Гранд Отеле компания Ovation угощала гостей шампанским и русской икрой

ТАК СЛОЖИЛОСЬ, что впервые о создании Орифлэйм задумались не Йонас или Роберт аф Йокник, а их брат Стаффан.
Капитан дальнего плавания, он заинтересовался идеей прямых
продаж во время своего рейса.

Весной 1967 в Швецию прибыл сорокатрехлетний американец по имени Рой Кул. Его целью было привлечение инвесторов и продавцов для организации прямых продаж в компании Ovation International. Он устроил прием с шампанским
и русской икрой в стокгольмском Гранд Отеле. На приеме Стаффану аф Йокник и тридцати трем другим гостям было предложено внести в компанию по 17 500 крон. За эти деньги участникам был предложен товар для последующей перепродажи на так называемых «домашних презентациях». Новоявленные продавцы должны были в результате остаться в значительном выигрыше.

На домашние презентации хозяйка приглашала подруг вместе с консультантом по продажам, который и демонстрировал продукцию. Гости могли в спокойной домашней обстановке попробовать и купить предложенные товары. В Швеции такой бизнес был достаточно новым явлением, а за границей он уже был успешно опробован. С 1962 года в Швеции уже работала американская компания Tupperware, которая занималась продажами пластиковых контейнеров для хранения продуктов питания

На прием был также приглашен и Бертиль аф Йокник, отец братьев. Ему даже предложили занять место в правлении шведского отделения, но Бертиль аф Йокник отказался.

На первой встрече было решено, что товары для дистрибуции доставит в Стокгольм морское судно. Но поставка задерживалась, и морской капитан Стаффан аф Йокник быстро понял, что никакого корабля с товаром так и не будет. Мистер Кул и не думал завершать сделку, он попросту попытался бежать из страны, но в августе был задержан в аэропорту Арланда и посажен в тюрьму. Тема аферы стала популярной в редакциях газет, статьи подробно рассказывали о том, как семья мошенника с шестью детьми прибыла в Стокгольм из Австралии в марте 1967 года. В отношении жилья, еды, напитков и путешествий мистер Кул предпочи тал самое изысканное. Неудивительно, что и офис компании находился на фешенебельной Страндвэген.



После задержания господина Кула журнал Se опубликовал репортаж о том, как «косметический мошенник Рой Кул обманул добропорядочных шведов на сумму более миллиона шведских крон». Заголовок статьи гласил «Шампанское было его тайным оружием», и во всю страницу красовалась фотография мошенника с секретаршей. Кстати, именно она первой заподозрила обман и обратилась в полицию.

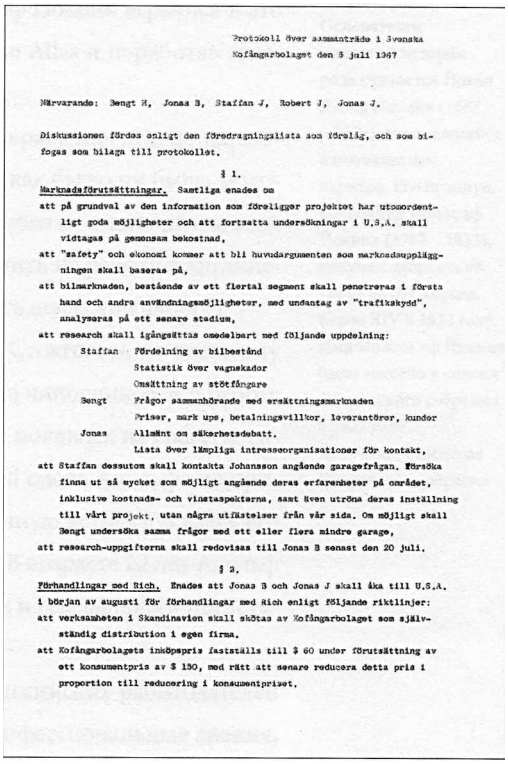
Годом позже подробный отчет о задержании Роя Кула представил *Kriminal Journalen* в своем 20-м номере. Во избежание возможных требований возмещения ущерба главный виновник фигурировал в репортаже под именем мистера Джона: «Полицейские машины тормозили всех у специальных ворот аэродрома, следователи прибыли вовремя, и им удалось заметить мистера Джона, выходящего на взлетное поле с супругой в накинутом на плечи леопардовом манто».

Несмотря на протесты, мистер Кул был задержан и через три дня по решению стокгольмского городского суда помещен под стражу как подозреваемый в мошенничестве в особо крупных размерах. Дело стало одним из самых громких в истории уголовной полиции Стокгольма, а его рассмотрением впоследствии занимался Верховный Суд.

Деньги пропали безвозвратно, и тридцать три обманутых инвестора обратились к Стаффану аф Йокник: «Ты же говоришь по-английски, поможешь нам?» Этот же вопрос-просьбу Стаффан переадресовал своему брату Йонасу: «Ты же учился в Гарварде, поможешь нам?»

Братья Йонас и Роберт не раз обсуждали возможность открыть собственную компанию вместе с Бенгтом Хельстен, товарищем Роберта по Высшей школе экономики. Все трое были убеждены, что должны посвятить свою жизнь коммерции, и бизнес-идея у них уже имелась.

Во время пребывания в США Йонас общался со своим двоюродным братом Йоханом Хюльтином, который был намного старше Йонаса, работал врачом и был известен благодаря научному вкладу в изучение испанской лихорадки.
Когда Йонас переехал во Франкфурт и начал работать в компании по производству фотоаппаратов Polaroid, его навестил Хюльтин и рассказал о «фантастическом открытии, которое станет революцией в сфере безопасности автомобилей». Идея заключалась в наполнении бампера автомобиля водой для снижения повреждений при столкновении.



Protokoll över sammanträde i Svenska Kofångarbolaget den 5 juli 1967

Närvarande: Bengt H, Jonas B, Staffan J, Robert J, Jonas J.

Diskussionen fördes enligt den föredragningslista som förelåg, och som bifogas som bilaga till protokollet.

§ 1.

Marknadsförutsättningar. Samtliga enades om
att på grundval av den information som föreligger projektet har utomordentligt goda möjligheter och att fortsatta undersökningar i U.S.A. skall vidtagas på gemensam bekostnad,
att "safety" och ekonomi kommer att bli huvudargumenten som marknadsupplägginngen skall baseras på,
att bilmarknaden, bestående av ett flertal segment skall penetreras i första hand och andra användningsmöjligheter, med undantag av "trafikskydd", analyseras på ett senare stadium,
att research skall igångsättas omedelbart med följande uppdelning:

Staffan — Fördelning av bilbestånd
Statistik över vagnskador
Omsättning av stötfångare

Bengt — Frågor sammanhörande med ersättningsmarknaden
Priser, mark ups, betalningsvillkor, leverantörer, kunder

Jonas — Allmänt om säkerhetsdebatt.
Lista över lämpliga intresseorganisationer för kontakt,

att Staffan dessutom skall kontakta Johansson angående garagefrågan. Försöka finna ut så mycket som möjligt angående deras erfarenheter på området, inklusive kostnads- och vinstaspekterna, samt även utröna deras inställning till vårt projekt, utan några utfästelser från vår sida. Om möjligt skall Bengt undersöka samma frågor med ett eller flera mindre garage,
att research-uppgifterna skall redovisas till Jonas B senast den 20 juli.

§ 2.

Förhandlingar med Rich. Enades att Jonas B och Jonas J skall åka till U.S.A. i början av augusti för förhandlingar med Rich enligt följande riktlinjer:
att verksamheten i Skandinavien skall skötas av Kofångarbolaget som självständig distribution i egen firma.
att Kofångarbolagets inköpspris fastställs till $ 60 under förutsättning av ett konsumentpris av $ 130, med rätt att senare reducera detta pris i proportion till reducering i konsumentpriset.

В протоколе Шведской бамперной компании говорится, что основатели рассчитывали на большой успех от продаж «американских бамперов»

По словам самого Йонаса, его двоюродный брат Йохан «был большим оригиналом, но ему удалось убедить меня в том, что идея была блестящей и что мне необходимо собрать $50 ООО на получение лицензионного права в Скандинавии».

Йонас собрал консорциум для приобретения прав на Скандинавию и поставок «водных бамперов» из США. Позднее Йонас уволился с предприятия Polaroid в Германии, Бенгт Хельстен оставил Electrolux, а Роберт аф Йокник ушел из Coca-Cola.

В документе «Протокол совещания в Шведской бамперной компании от 5 июля 1967 г.», отпечатанном Машинописным бюро Стоксюнда, можно прочесть, что «проект обладает превосходными возможностями». Однако ни страховые компании, ни такие крупные автомобилестроительные холдинги, как Volvo и Saab, не увидели этих превосходных возможностей. Американские бамперы не нашли сбыта и, вероятно, до сих пор лежат у кого-нибудь из семьи аф Йокник в стокгольмских шхерах. Со слов Йонаса, история эта завершилась следующим образом:

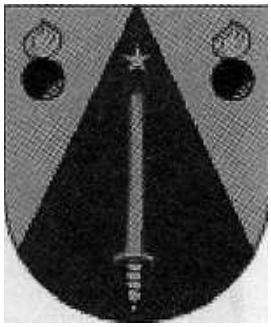
«Сосед Роберта насмехался над ним, когда тот разъезжал на своем стареньком синем «Фольксвагене» с новым бампером. Роберт захотел продемонстрировать, как замечательно работает конструкция: при столкновении вода выплескивается и

машина остается цела. В подтверждение своих слов он въехал в стенку гаража соседа. В первые полсекунды ничего не произошло ни с машиной, ни с бампером, зато в следующие стена гаража с грохотом обвалилась».

У проекта не было будущего. Покупателей не нашлось, а с наступлением зимы вода в бамперах замерзла. Другими словами, пришло время для новой идеи. Идеи прямых продаж косметики.

«Это неплохой бизнес,- именно так сказал Стаффан, по воспоминаниям Роберта, - и предложил создать новую компанию, начав совместную работу с инвесторами Ovation».

Ген предпринимательства



Фамильный герб аф Йокник. Основателем шведской истории рода считается Йохан Давид Йокник (1687

1779), занимавшийся изготовлением париков. Его правнук, полковник Йонас аф Йокник (1783

1833), получил дворянский титул из рук короля Карла XIV в 1822 году. Имя Йонаса аф Йокник было внесено в списки Дворянского собрания в 1827 году. Источник: Шведское Дворянское собрание

Род аф Йокник ведет отсчет своей истории с XIX века. В Швецию первая семья приехала из города Данциг в западной Пруссии (сегодня это польский Гданьск). Дед братьев - Йохан Густаф Адольф аф Йокник, родился в семье фермеров Роберта и Мимми аф Йокник.

Согласно записям Шведской энциклопедии 1937 года, он «первое время занимался военной службой, а позднее посвятил себя страховому делу. В 1899-м им было основано Шведское общество страхования жизни Трюгг, исполнительным директором которого он и был в период с 1899 по 1913 годы». Позднее Йохан Густаф Адольф аф Йокник вернулся в это Общество, успев основать страховую компанию Atlas и поработав генеральным директором Пенсионного управления.

Братья рассказывают о своем предке более красочно: дед, по их словам, прошел путь от капрала до лейтенанта. Но как бы то ни было, молодой Адольф быстро понял, что профессия военного не станет делом всей его жизни. Поэтому он принял решение поступить на работу в английское страховое общество, планировавшее открыть шведский филиал.

Адольф отправился на встречу по найму в Стокгольм, но военному не удалось произвести должного впечатления на чиновников, и в работе ему было отказано. Адольф не терял надежды и появился на собеседовании этого же общества, но теперь в Гетеборге. И снова Адольфа не приняли. Тогда он поехал в Копенгаген на аналогичную встречу, и здесь его настойчивость наконец-то увенчалась успехом. В возрасте 22 лет Адольф аф Йокник стал агентом по страхованию жизни и генеральным представителем в Швеции.



Адольф аф Йокник, дед братьев, основал страховую компанию Trygg и рано стал заниматься прямыми продажами

За время интенсивной работы на своих английских работодателей аф Йокник приобрел практический опыт и профессиональные знания, которые еще более углубились благодаря изучению деятельности иностранных страховых компаний» - так представлен в одном из описаний Адольфа

Он искренне верил в пользу страхования жизни, но понимал, что это предложение для многих недоступно, например, для представителей рабочего класса. Так в возрасте 29-ти лет он на взаимных интересах основал страховое общество Trygg, другими словами компанию, владельцами которой становились сами страхователи. Следующим звеном этой цепи стало создание Адольфом аф Йокник широкомасштабной организации прямых продаж, вероятно, одной из первых в Швеции. Сотрудники занимались продажами страхования

жизни на выезде. Премии исправно выплачивали каждую пятницу при получении зарплаты, а остальные деньги пускались в оборот.
Позднее Адольф аф Йокник как генеральный директор Пенсионного управления получил задание Правительства разработать систему народного пенсионного обеспечения. Кроме того, он занимал пост председателя правления Государственного банка Швеции на протяжении более двадцати лет.



Йохан Юлиус Йанссон, прадед братьев по материнской линии, занимался инвестициями в строительство, железные дороги и пароходство

Руководителем страхового общества Trygg впоследствии стал отец Йонаса и Роберта Бертиль аф Йокник. Он пришел в общество в 1928 году, а в 1940-м занял пост Адольфа, скончавшегося через три года после этого события.
Мама Маргит (Маргарета), урожденная Йанссон, происходит из старинного купеческого рода города Кальмара. Ее сводный брат Тедде Йанссон получил известность в 1980-е годы как основатель компании по торговле нефтепродуктами STC.

В своей книге Tacksam for livet («Благодарен жизни» - *ы)* он пишет о том, как его дед Йохан Юлиус Йанссон в середине 1840-х годов бедняком приехал в Кальмар, что был он очень способным человеком и что при жизни, будучи отцом 14-ти детей, успел принять участие в строительстве одной из самых современных мельниц Европы, основать пароходную компанию и вложить средства в организацию железнодорожного сообщения в Кальмар.
Считается, что транскрипция фамилии Йанссон «появилась в период так называемой истерии Бернадотта с модой на все французское, но поскольку никто из жителей провинции Смоланд не мог выговорить «Шансон», фамилия Йанссон прижилась».
Отец Маргит и Тедде, тоже по имени Тедде, помимо прочего занимался скупкой зерна, владел несколькими табачных фабрик и был основателем Общества производителей табака, которое позднее, в 1916 году, положило начало Шведской табачной монополии.

«Мы часто задумывались, каким образом история наших родителей могла повлиять на нас, - вспоминает Йонас аф Йокник. - В школе были ребята намного предприимчивее нас, но именно мы организовали факельную фабрику, собирая свечные огарки и самостоятельно изготавливая факелы. Мы даже уговорили родителей позволить нам показать наши факелы на большом празднике. Началось все хорошо, но когда собрались гости, факелы, конечно, погасли, а зажечь их снова не удалось. Еще мы брались за продажу кофеварок, но из этого тоже ничего не вышло. Нам не оставалось ничего другого, как уделять больше внимания учебе».

Выросшие в Юрхольме

Братья Йонас и Роберт так же, как их братья Стаффан, Адольф и сестра Катарина, выросли в Юрхольме, пригороде Стокгольма.

«Обстановка в доме под влиянием деда - патриархального и вместе с тем разделявшего радикальные взгляды - была соответствующей. Он был знаком с Йальмаром Брантингом, который, говорят, просил его занять пост премьер-министра. Дед отказался: скорее всего, просто сторонился политики. Он решил, что мы должны расти не в Юрхольме, а в Брумме, - рассказывает Катарина. - Мы жили спартанской жизнью в буржуазном замкнутом, архаичном мире. Но у нас были жизнерадостные родители, которые придерживались традиционного семейного уклада, так что мама

всегда была с нами дома. Родители никогда не ругались и, думаю, были счастливы в браке».

Катарина продолжает: «Мама была в дружеских отношениях с писателем Йоста Густаф-Йансон, и наша семья даже упоминается в его рассказах о Юрхольме, или Рюдсхольме, как он называл этот район в своих произведениях». «Дед много требовал от отца, а он, в свою очередь, требовал того же от сыновей. Роберт и я близки по возрасту; мне кажется, что Роберта часто злило то, что я была девочкой и многие радости обходили меня стороной. - говорит Катарина, - Мир крутился вокруг мальчишек; все было ради них. Отец многое обсуждал с моими братьями: экономику, политику, страхование. А еще в нашей семье всегда поддерживался дух соревнования: братья даже в школу бегали на время!»



Йонас и Роберт вместе со своими братьями, сестрой и родителями Бертилем и Маргит

Оба - и Йонас, и Роберт - участвовали в чемпионате Швеции по теннису. Йонас проехал однажды на велосипеде вокруг озера Вэттерн, а Роберт принимал участие в лыжной гонке Васалоппет и в марафонском забеге.

Адольф аф Йокник вспоминает: «Мы как-то организовали состязание по пятиборью, правильнее сказать, по четырехборью: бег, плаванье, стрельба и теннис. Участвовали Йонас, Роберт и я. Борьба оказалась нешуточной. В Йонасе и Роберте есть или, по крайней мере, был мощный дух состязательности, да и характер у обоих горячий. Но в чем-то они были непохожи. Йонас, например, сильно злился, когда играл плохо и проигрывал, но легко справлялся с чувством побежденного, если знал, что играл хорошо. А Роберт, напротив, всегда жаждал только победы, победы любой ценой».





В 1963 году Роберт аф Йокник пробежал лыжную гонку Васалоппет за 8 часов, 34 минуты и 4 секунды Йонас аф Йокник готовится к забегу на 110 метров с барьерами

Адольф продолжает: «Дед был в семье большим авторитетом, все здесь, в Юрхольме решал за отца, но отец пытался обращаться с нами иначе. Он поощрял наше увлечение спортом, мы часто играли в теннис. Вместо него все решала мать, вот уж где была железная рука! - говорит он и улыбается. - Именно она подталкивала нас, причем очень твердо, звонила учителям, следила, чтобы мы шли только вперед по жизни».

Все братья получили хорошее, хоть и не блестящее образование. Роберт рассказывал, что в школе ему было трудно: он заикался и страдал

дислексией. Да и вели себя они с Йонасом не всегда так, как подобает воспитанным детям.



Семья аф Йокник жила здесь, в Юрхольме

Один из соседских ребят, Ульф Беннетер, в своем электронном письме Йонасу и Роберту в апреле 2007 года поздравляет братьев с успехами компании и 40-летием Орифлэйм, а также признается, что в свое время приобрел акции их компании: «...скорее даже в качестве протеста против моего отца, всегда предупреждавшего меня насчет «шалопаев, которым нельзя доверять». Он считал, что ничего толкового из вас не выйдет. Вероятно, отец по-прежнему зол на вас за тот случай во время строительства виллы в Юрхольме в 1949 году, когда ты, Йонас (наверняка вместе с Робертом), решил проинспектировать строящийся объект и открыл все краны на только что установленном масляном котле, чем едва не вызвал настоящую катастрофу. Думаю, он вряд ли забыл этот инцидент».

Вперед в жизнь

В 1929 году Бертиль аф Йокник отправился в США изучать страховое дело и, скорее всего, остался бы там, но отец ему этого не позволил. Так интерес к Америке и завязанные контакты перешли по наследству сыновьям. Адольф, а позднее Йонас и Роберт хотели тем или иным способом получить образование в США. Адольф и Йонас выбрали Гарвард.

«Йонас и Роберт одинаково торопились чего-то достичь, им нестерпимо хотелось выйти в жизнь. В остальном они очень разные, хотя всегда находили общий язык и дополняли друг друга. Йонас, как и я, более беззаботный, и считает, что всё, так или иначе, встает на свои места, - рассказывает Катарина. - Роберт более осторожен, к тому же, он пуританского склада. Когда мы были молодыми, он считал наши пиршества и веселье чрезмерными, но, заканчивая учебу, сам появлялся на праздниках и гулял вовсю!».

Адольф тоже подчеркивает разницу в характере братьев, и добавляет, что она была очевидна с самого детства: «Йонас всегда легко приспосабливался к любой обстановке, быстро сходился с людьми. С годами его темперамент чуть поугас. Мы с Робертом всегда вели себя скромнее. Безусловное первенство я отмечал за старшим братом Стаффаном. Это теперь Роберт обрел совершенно иную роль, и, на мой взгляд, он с ней великолепно справляется».

Объясняя, почему братьям удалось сработаться, Адольф резюмирует: «Здравый смысл, взаимное уважение и их общая способность видеть главное. Они научились понимать оппонентов и готовы к компромиссам».

Братья Стаффан и Адольф окажут влияние на будущее Йонаса и Роберта, а также на развитие Орифлэйм позже. Стаффан - своей любознательностью, познакомившей его с бизнесом прямых продаж, а

Адольф - в качестве стратега при разработке юридических и налоговых структур Орифлэйм.

Йонас родился 14 августа 1937 года, Роберт - 19 марта 1940. Оба получили юридическое образование в Стокгольмском университете и продолжили образование по коммерческой линии. Роберт закончил Высшую школу экономики, а Йонас получил диплом MBA в Гарвардской школе бизнеса (до этого он успел позаниматься продажами в компании JC Penny).

Достаточно рано Роберт начал пробовать свои силы в сфере «классических» продаж, торгуя пылесосами компании Electrolux во Франции. Это время знаменито рождением семейных мифов, например, часто пересказывается история, как ему удалось продать пылесос клиенту, в доме которого не было электричества.
Сам Роберт признается, что время, проведенное во Франции, нельзя назвать успешным. Руководители отдела продаж отвозили его в новый жилой район, усаживались в одном из кафе и ждали, когда Роберт обойдет всех жильцов дома. «После многочисленных провальных попыток на плохом французском мне удалось наконец сказать, что я бедный студент из Швеции, и одна пожилая дама, пожалев меня, купила, в конце концов, ручной пылесос, - вспоминает Роберт. - Почета у начальства я не заслужил, но выжил и научился идти дальше, стиснув зубы. Позже меня перевели работать в провинцию, где во многих домах электричества не было вообще».

После работы в Coca-Cola в Брюсселе Роберт вернулся в Стокгольм и стал директором по экономике дочерней компании Coca-Cola в Швеции. Йонас тогда работал в США в Polaroid. И оба уже поняли, что быть наемными сотрудниками и растворяться в штате больших предприятий им не хочется.

«Мы были молоды, у нас не было ни семей, ни денег - терять было нечего, - строки из интервью братьев аф Йокник. - Наша мама говорила, что если что-то не получится, мы всегда можем вернуться домой и занять детскую».

Роберту и Йонасу стали интересны небольшие предприятия, хотелось попробовать превратить их в успешные проекты. У этого феномена не существовало названия вплоть до 80-х, когда деловые издания все чаще стали употреблять такие выражения, как «рисковые капиталисты» и «ангелы предпринимательства». Однако все получилось не совсем так, как того хотелось братьям. В конце концов, они вновь оказались в большой компании, но на этот раз в качестве ее владельцев.

60-е : молодость и оптимизм

Если 50-е годы в Швеции характеризуются осторожным оптимизмом послевоенного времени, то 60-е стали урожайными для многих компаний, удачно продвигавших свои бизнес-идеи. Какие-то из них меняли стратегию, сместив внимание с производства на продажи.
Родившаяся во время Второй мировой войны молодежь выходи ла на рынок труда, полная амбиций и надежд. Примеров тому много: Asea, LM Ericsson, Electrolux. Продажи и реклама как новый вид деятельности стали занимать устойчивые позиции. Американское влияние чувствовалось в бизнесе, в науке, в образовании. Целью каждого квалифицированного специалиста почти всегда была карьера в крупной шведской компании.

Успешные спортсмены наравне с артистами популярных в то время парков отдыха, стали образцом для подражения многих и обрели новый статус. Они буквально стали «звездами» и не сходили со страниц молодежных газет и черно-белых экранов телевизоров.



Отцы-основатели- Бенгт Хельстен, Роберт и Йонас аф Йокник

Молодежная мода выплеснулась на страницы газет 60-х. Идеал красоты военных лет изменился. Большие универмаги сделали модную одежду и косметику доступными не только для элиты. Послевоенное поколение начало находить свое место в жизни. В духе времени Йонас и Роберт аф Йокник и их товарищ по парте Бенгт Хельстен загорелись идеями созидания и движения вперед. То, что выбор троих друзей пал на косметику, стало случайностью, как и использование системы прямых продаж. Однако мысль не останавливаться на одном шведском рынке случайной отнюдь не была: решение было принято сразу. Компаниия получила название «Орифлэйм Интернэшнл».

От продаж на дому к прямым продажам

Достаточно долго торговля парфюмерией в Швеции не была охвачена крупной розничной сетью.Не было системы дистрибуции, продукция поздно появилась в магазинах.

Оптовики пытались организовывать закупки устаревшими методами, поэтому неудивительно, что в отрасли созрели условия для конкуренции. Даже если универмаги постоянно и расширяли ассортимент, ниша торговли на дому оставалась свободной. Вместо термина «продажи на дому» все чаще используют термин «прямые продажи», что подразумевает реализацию продукции на домашних презентациях или продажу один на один. Чаще всего, сделка купли-продажи происходит на дому у консультанта/покупателя или на рабочем месте. Но ядром сделки всегда остается личная встреча.

Орифлэйм начал свои продажи с домашних презентаций, но сегодня все больше используется принцип продаж «из рук в руки» с помощью каталогов продукции. Кроме того, каждый консультант может выстраивать собственную сеть дистрибьюторов,

Согласно американской отраслевой статистике, соотношение продаж на домашних презентациях и продаж «из рук в руки» выглядит как 30:70, причем с существенным ростом в пользу последних. Эта тенденция наблюдается во многих странах мира.

Терминология

В данной отрасли у слова «продавец» имеется несколько синонимов, и такие термины, «как агент по продажам», «дистрибьютор» и «консультант» обычно считаются равнозначными. Как и выражения «прямая торговля», «прямые продажи» и «продажа на дому», понятия «домашние презентации» и «домашние встречи» тоже уравниваются и могут рассматриваться как форма продаж на дому.

Первая встреча 14 августа 1967 года - первые шаги

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА трех основателей Орифлэйм состоялась 14 августа 1967 года. Йонасу в тот день исполнилось 30 лет, и он хорошо помнит события этого дня: « Мы договорились о том, что вместе с обманутыми дистрибьютерами Ovation создадим новую компанию. Бенгт Хельстен уволится из Electrolux и будет отвечать за организацию деятельности в Швеции, Роберт займется бухгалтерией и логистикой, а я финансированием».
Для регистрации компании Йонас обратился к нотариусу Класу Феландеру и в адвокатскую контору Грёнберга. Пришла пора поиска денег для всего необходимого предприятию: от названия и логотипа до продукции и персонала.
Стаффан аф Йокник вместе со своей супругой Леной ранее уже занимался косметикой, поэтому неудивительно, что именно он был приглашен в Гранд -Отель на встречу Ovation.
«Стаффана привлек не только опыт в косметическом бизнесе,
говорит Роберт аф Йокник, - Он всегда хватался за новые возможности и так попал в Ovation. Стаффан любил авантюры, был удиии тельным рассказчиком, обладал природным обаянием. К сожалению, два года назад он скончался».
«Орифлэйм могло бы и не быть, если бы Стаффан в свое время не предложил нам им заняться, - убежденно говорит Йонас и добавляет:
Но и без нас ничего бы не вышло. Стаффан попросил меня, Роберта и Бенгта Хельстена стать руководителями компании и создать нео**б**ходимые условия для успешной деятельности».
Стаффан был мерным председателем правления, но в работе компании участия не принимал. Вместе с супругой он занимался дистрибьюторством через офис на Валгаллавэген в Стокгольме.
Средств для открытия деятельности требовалось относительно немного, но тем не менее был нужен заем. Швеция тогда не была страной малого предпринимательства. Рисковый капитал можно было получить только в банках, которые отнеслись к проекту без всякого интереса. Все кроме одного.



Стаффан и Роберт аф Йокник на одной из первых конференций по продажам Орифлэйм

В банке Скандинавии партнеры встретились с Арне Эгрен, ставшим позднее директором FinansSkandic - дочернего предприятия банка SEB . Он выразил скептическое мнение о столь необычной идее, но поскольку трое инициаторов проекта были готовы лично внести ни 18000 крон, директор выписал чек на 100000 крон, сказав при этом следующее: «Все это неразумно. У вас по два высших образования, отличная работа, а вы хотите продавать губную помаду па домашних встречах. Я лично ничего не понимаю. Но раз уж вы сами так сильно верите в свое дело и даже готовы ради него оставить свою работу, то мне остаётся только поверить в вас»,
Начало было положено.
За счет собственных средств, гарантийных обязательств и кредитного чека Банка Скандинавии троим энтузиастам удалось основать компанию. Изначально их общая доля в «Орифлэйм Интернэшнл» составила двадцать процентов, в то время как остальной капитал распределился между участниками презентации Ovation, на каждого по два процента.
Когда осенью 2006 года Арне Эгрен спросили, что он помнит о той встрече, сыгравшей почти 40 лет назад решающую роль в судьбах троих предпринимателей, он ответил: «Мало что помню, у меня таких предложений было по десятку в день. Как банкир я первое время следил за развитием ситуации, мне было важно получить подтверждение, что принятое мной решение было верным. Позднее, уже в частном порядке, я искренне радовался их успехам».

Франц Г. Бенгтссон и Орифлэйм

Предприятию было необходимо новое название. Называться Ovation они уже не могли, но старое название по-своему повлияло на выбор нового. Поставщик Кольмар так и держал на складе большую партию упаковки, заказанной в свое время мистером Кулом для компании Ovation. Немалое число бутылочек и баночек с тисненной заглавной буквой «О» по-прежнему пустовали, и для того, чтобы всю эту упа ковку использовать, название компании непременно должно было начинаться с буквы «о».
Стаффан аф Иокник вместе со своими дистрибьюторами Бир гиттой Францён и ее супругом Хансом пытались подыскать удачное название, удобное для использования на международных рынках, Среди прочих вариантов была даже «Орхидея», но тут работавши и учителем истории Ханс Францён предложил: «А как насчет французского Орифламм?»

Баллада о музыкантах французского короля
Пришли мы из Бургундии и дальше из Гиени, Оставили
Брабант, Нормандии зеленые красоты. И не увидели
сторон мы тех со всем
С тех пор, как барабанщиками ходим с королевской ротой.
Там высоко, где Альпы гребнем встанут,
Иди, труба зовет,
За Карлом-королем и Орифламм
Туда, где Рим встает!
Наши вымпелы, штандарты
Синий ветер понесет,
Где в лилиях Тоскана расцветет.



В средние века слово «орифламм» относилось к обозначению трех- или пятикосичных боевых знамен французских королей

«Королевский боевой стяг стал символом нашей компании, - говорит Роберт аф Йокник и добавляет: - Настоящей войны, конечно, не было, но за каждый новый рынок нам приходилось сражаться. Итоги 2007 года показывают, что нами проиграна битва в 10-ти странах, но в 60-ти победа осталась за нами!»

Слово «Орифлэйм» стало официальным названием компании. Этот выбор оказался очень удачным: с ним было легко выйти на международный рынок и оно отлично ассоциировалось у потребителей с продукцией красоты. С таким названием сильной стала и торговая марка компании. Так стоит ли обращать внимание, если кто-нибудь когда-нибудь, услышав слово «Орифлэйм», подумает, что речь идет об одноразовых зажигалках?!

Слова «орифламм» и «орифлэйм» происходят от латинского auriflamma и переводятся как «золотое знамя»

Орифлэйм обретает форму

Отец БенГта Хельстена Свен был директором рекламного агентства Gumaelius. Вернувшись с ним домой из поездки в Испанию, Бенгт привез проект логотипа «Созданный Бенгтом и его отцом логотип прослужил компании более 30-ти лет», - рассказывает Йонас аф Йокник.

Первым офисом компании Орифлэйм стала двухкомнатная, квартира на улице Линнея в центре Стокгольма. Но уже через пару месяцев оказалось, что места недостаточно. Йонас аф Йокник нашел новый офис на Тоттевэген в стокгольмском пригороде Сундбюберг, недалеко от футбольного стадиона Росунда в Сольне. Затем последовал еще один переезд, на этот раз в здание Ротогравюр в Бромме, прежде чем компания перебралась на свой первый адрес в Брюсселе.

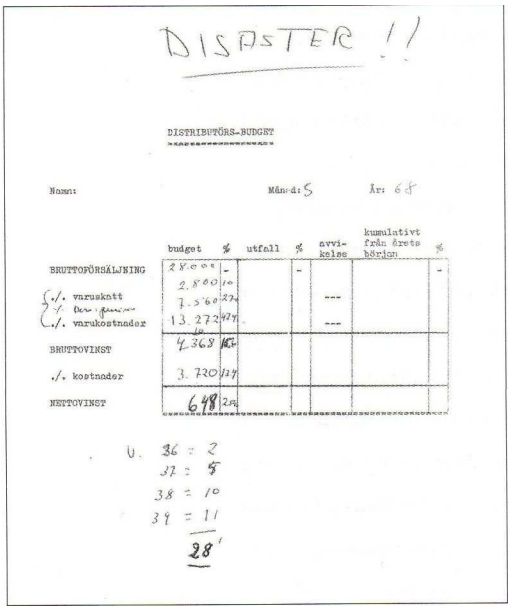
ORIFIAME international

Kolmar стал основным поставщиком, за поставку упаковки взялись Hellberg&Olsson. «Они нам доверяли и предоставили необходимый кредит. А затем все стало развиваться стремительно. Уже в октябре-ноябре поступили первые товары, - вспоминает Йонас аф Йокник. - Kolmar был ведущим производителем косметики и средств по уходу за кожей в Англии. Менеджер отдела продаж Джордж Ноулер и директор компании Тони Спенсер лично заинтересовались деятельностью нашего предприятия, внимательно следили за работой «этих сумасшедших молодых шведов»

и всячески нас поддерживали». В вопросах упаковки Бил Хельберг также принимал активное участие и даже, по воспоминаниям Йонаса, заявил: «Как я вижу, вы абсолютно ничего не смыслите в том, чем занимаетесь. Но я готов помочь вам найти поставщиков, если вы дадите мне гарантийное подтверждение на сумму в 75 000 крон».
Так появился первый ассортимент продукции Орифлэйм, который состоял из декоративной косметики и нескольких кремов для кожи. Надо сказать, что качество продукции было на порядок выше имеющихся на рынке аналогов.
Первая поставка была отправлена в Мальмё, где Стиг Расмуссон бесплатно арендовал подвал для склада. Сегодня, 40 лет спустя, он вспоминает, что был вынужден экономить на всем. «Нам даже приходилось выклянчивать какие-то картонные коробки. В первом контейнере их было 630 штук, и работали мы тогда на износ, - говорит он и добавляет: - Но нам было весело, братья ведь такие замечательные ребята. Им действительно удалось создать особую атмосферу». Первая собственная продукция компании упаковывалась лично всеми сотрудниками на столе для настольного тенниса у Стига Расмуссона.
«Нам скорее всего повезло, что мы не обо всем знали, - размышляет вслух Роберт аф Йокник: - Прошло немного времени, и мы столкнулисъ с организованной конкуренцией в лице ***Avon*** *и* **Amway** с их многомиллионными продажами на собственных рынках. К счастью, в то время нам это было неизвестно».
Фотография стола для настольного тенниса с тех пор неизменно присутствует на всех конференциях Орифлэйм, когда речь заходит о первых шагах основателей. Этот стол превратился в символ успешности любого начинания.
«В сфере прямых продаж символы и легенды имеют огромное значение. Нужно ко всему подходить с энтузиазмом, становиться примером для других», - продолжает Йонас. «Конечно, для презентации на конференциях многие наши истории мы слегка «отполировали», чтобы придать им, так сказать, более гламурный вид. Но в основном они правдивы», - подводит черту Роберт.

Воплощая мечты

«С ПОМОЩЬЮ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ мы воплощаем мечты, - говорит Роберт аф Йокник. - Получить все, что пожелаешь и в конце концов стать экономически независимым человеком. Действительность доказала правдивость моих слов: многие зарабатывают сейчас больше, чем сами того ожидали. Наши коллеги из топ-менеджмента компании постоянно напоминают нам о том, что мы как представители Орифлэйм должны собственным примером показывать, какого уровня достатка можно достичь. Уж если мы не можем себе этого позволить, то как другим поверить в то, что это возможно?!»
«Но ведь и здесь, в Швеции, да и в Брюсселе, где живет Йонас, это не принято», - добавляет Роберт, слегка смущаясь.
«Мы пригласили всех тех, кто отдал свои сбережения на той легендарной встрече в Гранд Отеле. Среди них были стоматологи, архитекторы, воспитатели детских садов и домохозяйки. Многие из них по-прежнему верили в возможность получения легких денег. Большинство из этих людей, конечно, не умели торговать и понятия не имели о финансовой стороне бизнеса или бухгалтерии, - продолжает Роберт. - В нашей компании за финансы отвечал я. До сих пор храню наш со Стаффаном первый отчет о


DISASTER !!

DISTRIBUTÖRS-BUDGET

Namn: Månad: 5 År: 68

	budget	%	utfall	%	avvikelse	kumulativt från årets början	%
BRUTTOFÖRSÄLJNING	28.000	-		-			-
./. varuskatt	2.860	10			---		
./. övr. [illegible]	7.560	27					
./. varukostnader	13.272	47			---		
BRUTTOVINST	4.368	16					
./. kostnader	3.720	13					
NETTOVINST	648	2					

U. 36 = 2
37 = 5
38 = 10
39 = 11
28

Первый отчет о продажах Стаффана и Лены аф Иокник, подписанный Робертом в 1968 году

продажах. На нем моей рукой написано слово «КАТАСТРОФА». Позже результаты стали гораздо лучше».
Костяк организации по продажам составили 10-15 дистрибьюторов, торговавших ранее пластиковой продукцией Tupperware на домашних презентациях.

Роберт и Йонас сами опробовали различные формы прямых продаж, но ничего не знали о домашних встречах, губных помадах и прочей косметике.
«В 60-е годы широко обсуждалась тема отчетности малого предпринимательства, - рассказывает Роберт, пытаясь передать дух того времени. – Премьер-министр Швеции Улоф Пальме однажды заметил, что ему надоело слышать оправдания представителей малого бизнеса о том, что якобы «собака съела все квитанции». Не знаю, приходилось ли Улофу Пальме слышать подобные доводы на самом деле, но таким был взгляд многих представителей правящей партии на малое предпринимательство. Этим и объясняется сложность законодательного и экономического регулирования в отношении малого бизнеса. Требования, предъявляемые к обычному продавцу, было зачастую невозможно выполнить. Люди, знающие, как вести торговлю, не умели вести бухгалтерию. Как-то я отправился в провинцию Смоланд, чтобы поговорить с одним из наших лучших Консультантов. Увидев, в каком беспорядке он держал свои бумаги, я понял, что толку от его работы будет мало. Тогда я ему сказал: „Пойди в лес и выкопай большую яму. Свали туда всю свою бухгалтерию и как следует закопай. Потом пожалуешься на свою собаку, и тебе назначат дискреционный налог. Так сделай вывод и держи все квитанции в порядке"».
«Это стало мне уроком. Если мы хотим, чтобы наши Консультанты зарабатывали деньги, значит необходимо следить, чтобы правила ведения бизнеса и государственные законы выполнялись», - добавляет Роберт.

Новая организация Консультантов

Многие люди, стоявшие у основания Орифлэйм, сыграли большую роль в развитии компании. Одним их них был Стиг Расмуссон. Прочитав объявление Ovation, он продал дом, вложился в новую идею, но деньги пропали.
В Орифлэйм он проработал долго. Сначала был консультантом, а потом до пенсии заведовал складом. Но это было уже много лет назад. Теперь на вопрос о том, когда он понял, что дела у компании пойдут в гору, он отвечает: «Я этого никогда не понимал. Всегда было что-то, в чем мы могли стать лучше, да и времени у меня не было, чтобы остановиться и задуматься об успехе компании».
Как и многие другие, Стиг пришел из компании Tupperware. Именно его опыт привел к успеху организацию продаж, которую с таким трудом создавал Бенгт Хельстен.

Стигу приходилось работать с большим количеством сотрудников, так до конца и не понимавших, чем именно они занимаются.
Стаффан аф Йокник и его супруга Лена успешно справлялись с продажами в Стокгольме. Им также удалось привлечь к себе пару опытных продавцов, ставших впоследствии руководителями отделений в Стокгольме. Маргарета Росен была одной из них. Всю оставшуюся жизнь Маргарета проработала в Орифлэйм. Она стала победительницей первого конкурса среди консультантов, выигравшей поездку в США.
«Она была чрезвычайно успешным Лидером, - говорит Йонас. - В 2005 году Маргарету пригласили на менеджмент-конференцию Орифлэйм в Марбеллу (Испания). Она согласилась и приехала. Маргарета по- прежнему была полна жизни и любила Орифлэйм всей душой».
«Конечно, - подтверждает сама Маргарета Росен во время разговора осенью 2006 года, - я по-прежнему энергична и не растеряла своих старых клиентов. Я могла бы продавать сколько угодно, но мне уже семьдесят четыре, пора подумать о покое».
Эта женщина работала вместе со Стаффаном аф Йокник и всегда отмечала сплоченность братьев в работе: «Командный дух - важнейшая составляющая нашего бизнеса. Терять его недопустимо. Забота о консультантах и клиентах всегда стоит на первом месте. Участие в людях, эмпатию братья демонстрировали задолго до того, как это слово стало модным. Им было не все равно».
Очень рано стало очевидно, что модель управления компанией оказалась не слишком удачной. Многие из совладельцев с энтузиазмом давали советы административного характера и совсем не интересовались организацией продаж, хотя с удовольствием появлялись в офисе на Тоттвэген в Сюндбюберге, чтобы в очередной раз напомнить трем основателям о том, что они являются лишь миноритарными владельцами.
Осенью 1967 года деньги закончились, и совладельцы компании были поставлены перед сложным выбором.
На встрече в отеле Hoglands в Нэсще трое руководителей выступили с ультиматумом. Вот что вспоминает об этом Йонас: «Либо мы меняем структуру владения таким образом, что в наших руках остается большинство, либо уходим и ликвидируем предприятие. Кроме того, тот, кто действительно умеет продавать, должен доказать это на практике. Остальным стоит покинуть компанию. Решение должно быть принято через четыре часа».



Бенгт Хельстен, Ионас и Стаффан аф Иокник на встрече с совладельцами компании в отеле Hoglands в Нэсще в 1967 году

«В то время все решения принимались на больших встречах, - продолжает Роберт. - Развернулись горячие дискуссии. Нас, помимо всего прочего, обвиняли в том, что мы собираемся организовать переворот и присвоить себе компанию. Поздно вечером все разрешилось: в результате

новой эмиссии в наших руках оказалось 60% акций компании. Очередной шаг в сторону создания собственного бизнеса был сделан!»
Драматичность ситуации для братьев усугублялась еще и тем, что их отец был тяжело болен и мог следить за развитием ситуации только на расстоянии. Субботним вечером ему успели передать по телефону радостное известие о том, что предложение принято, но в эту же ночь он скончался от сердечного приступа.

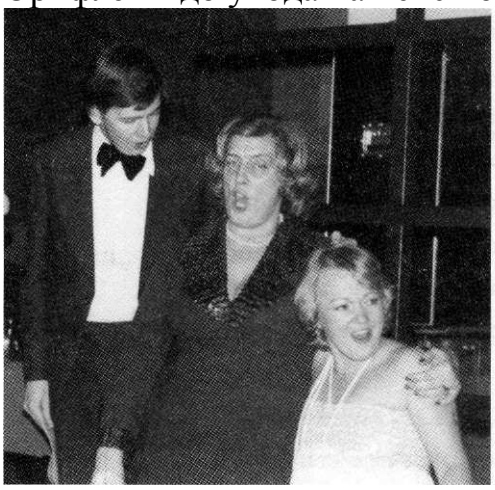
Конкуренция с эксклюзивной парфюмерией

КОСМЕТИКА И СРЕДСТВА ПО УХОДУ ЗА КОЖЕЙ в 50-60-е годы в Швеции продавались только в эксклюзивных магазинах с небольшим ассортиментом торговых марок: Elizabeth Arden, Helena Rubenstein, Max Factor, Estee Lauder и Chanel. В рекламных роликах того времени звезды кино позиционировались как люди, которые пользуются косметикой класса люкс.
Но уже в середине 60-х появились новые имена, и теперь не только из Франции: знаменитая Carnaby Street с магазинчиками авангардных британских дизайнеров и легендарные Beatles, чья музыка стала известной по всему миру. Молодежная мода набирала темпы. До Швеции добралось имя британской законодательницы моды Мэри Квант, и целое поколение девушек-подростков начало пользоваться тушью, подводкой для глаз, лаком для ногтей и помадой.
Молодежи требовалась декоративная косметика. Рынок был огромен. Вот тогда и появился Орифлэйм с новой бизнес-идеей. Компания не стала первой на рынке прямых продаж Швеции, но первой предложила покупателям приобретать косметику в домашней обстановке.
«Многих заинтересовала возможность больше узнать о средствах по уходу за кожей, попробовать продукцию, задать вопросы, на которые в эксклюзивных магазинах просто не хватало смелости, - разъясняет Роберт. - Именно поэтому наши домашние презентации стали отличной формой реализации косметики».
«Дистрибьюторы привлекали женщин, согласных работать несколько часов в день за комиссионные, - объясняет Йонас. - За 50 крон они могли приобрести у нас достаточно большой демонстрационный набор пробников с полным ассортиментом нашей продукции. Их работой было попытаться убедить одну из своих подруг пригласить к себе домой пять-десять друзей для встречи с консультантом, который рассказывал о возможностях компании и показывал продукцию. Естественно, этот человек и собирал заказы. Динамика продаж и сам характер домашних вечеринок способствовали ошеломляющему успеху дела. В индустрии красоты это было совершенно новым явлением для Швеции, Скандинавии, да и для Европы в целом, и оно с каждым днем приобретало все большую популярность».

Качество продукции

Уже осенью 1967 года Орифлэйм пригласил на работу первых специалистов по уходу за кожей - косметологов. Одной из них стала Улла- Бритт Нильссон. Она проработала в компании больше тридцати лет.

«Все началось в Сюндбюберге в офисе Орифлэйм, куда нас пригласили на кофе в праздник святой Люсии. Четверо приглашенных из пятерых потом в течение многих лет продолжали работать в компании, каждый в своей стране. Обучение продавцов-консультантов, а также региональных менеджеров входило в круг наших обязанностей. Мы разъясняли, что такое уход за кожей и какого эффекта можно достичь с помощью нашей продукции. Важно было, чтобы все понимали, насколько решающим может быть высокое качество продукции. Мы бы никогда не продали более одной упаковки, если бы наш товар не был самым лучшим», - вспоминает Улла-Бритт, на мгновение вернувшись в привычную роль тренера по продукции.
Ингрид Лагергрен входит в число нескольких экспертов компании, разработавших серию продуктов по уходу за кожей. Эта женщина оказала большое влияние на дальнейшее развитие Орифлэйм и была незаменимым помощником Йонаса и Роберта.
Со временем Ингрид заняла пост руководителя шведского отдела продаж и обучения консультантов. Она пришла в компанию из Max Factor в 1968 году и проработала в Орифлэйм до ухода на пенсию двадцать пять лет.




Ингрид Лагергрен (в центре) всех научила петь, даже Йонаса и Роберта, так что «ни одна встреча не заканчивалась без песни»

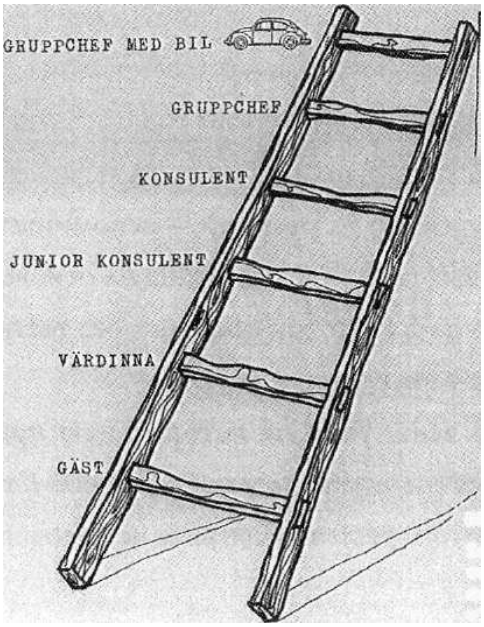
«Ингрид стала одним из ключевых сотрудников, и без преувеличения можно сказать, что ее фантастическая индивидуальность помогла создать шведское отделение Орифлэйм», - говорит Роберт. Соглашаясь с братом, Йонас добавляет: «Ингрид - удивительная женщина, добрая, живая, мудрая. Она обладала способностью увлекать людей, любила вести наши мероприятия. Всех нас она научила петь, встречи с ее участием непременно начинались и завершались песней. Очень скоро ее стали называть «мамой Орифлэйм», и, я думаю, что для многих встреча с ней становилась незабываемой».
Компания чуть не потеряла Ингрид уже в первую неделю работы. Йонас организовал для нее встречи в Мальме и затем в Йонщепин- ге. Из экономии Ингрид решила проехать весь путь самостоятельно, за рулем. Вернувшись через три дня, она первым делом направилась к братьям и выпалила: «Увольняюсь». Ингрид Лагергрен проехала восемь часов, чтобы успеть на встречу к 15:00, но оказалось, что встреча была назначена на 19:00, да и людей собралось совсем немного. Приехав в Йонщепинг, она вообще никого не застала. Мероприятие, как ей сказали, прошло накануне. Это рассердило Ингрид, и она решила, что если компания работает таким образом, то ей не хочется становиться ее частью.
«Мы попытались объяснить, что именно для решения подобных проблем она нам и была нужна, и смогли ее убедить, - рассказывает Йонас. - Неоднократно

впоследствии она говорила, что принятое ею в тот день решение стало самым важным в ее жизни. Кстати, и для Орифлэйм тоже».
В 1968 году в Орифлэйм пришел Рольф Йерпе, ради работы руководителем отдела закупок оставивший компанию Barnangen.
«Он был неразговорчив, но сразу понял, что нам необходимо, - говорит Йонас. - У Рольфа был великолепный опыт. Мы его любили, и он много сделал для нашей компании. Рольф тоже остался у нас навсегда, проработав более тридцати лет сначала в Стокгольме, позднее в Брюсселе, Лондоне и Мальме. Он обладал уникальной способностью воплощать идеи Бенгта, Роберта, Ингрид и мои, наши задумки и наброски в готовом продукте. Компьютеров в то время еще не было, так что работа, которую он выполнял, впечатляла многих. Например, расчеты. Именно Рольф руководил работой по переводу системы продаж на каталожную. В том же году к нам на работу пришел Ингемар Валленборг. Через несколько лет он оставил компанию, но потом вернулся и проработал у нас до конца 90-х, до самой пенсии. Его вклад много значил для Орифлэйм. В лице Ингемара Рольф получил профессиональную поддержку для развития системы финансовой отчетности, четко отражавшей наши доход и прибыль».
Ингемар Валленборг до сих пор помнит, какими трудными были первые годы: «Экономили на всем. Иногда приходилось совсем туго, хотя на зарплату денег всегда хватало. Поставщикам нередко приходилось ждать оплату за продукцию, но многие верили в нас, им нравилось работать с Орифлэйм. А еще в Швеции в то время продукция потребительской косметики облагалась налогом на предметы роскоши. Для нас это было в некоторой степени проблематично. Однако решение было найдено: мы создали отдельное оптовое предприятие Thomax Trading, через которое и вели торговлю для снижения налогообложения. Компания получила название по имени ее основателя, двоюродного брата Томаса аф Йокник. Проблемы такого рода часто решались с помощью советников: бухгалтера Нильса фон Сидов и адвоката Класа Феландера. Нам даже удалось взять заем под наши счета в одной компании в Сведале! Да, трудные были годы.... Помню, как перед одной из наших конференцией в Римини Роберт мне сказал: „Поехали, Валлис (так называли Ингемара Валленборга в компании), а то может больше и не доведется!..."»
Личное развитие
В 1969 году стало ясно: трое основателей выбрали верный путь в бизнесе. Прямые продажи приносили доходы, а домашние презентации становились все более популярными. Люди не только получали возможность дополнительного заработка, но и развивались в личном плане на новой работе.
«Опыта продаж у многих не было. И вот стало видно, что люди растут, обретают уверенность и способность выступать перед публикой. Им было приятно принимать участие в чем-то особенном, - рассказывает Роберт. - С тех пор мы всегда заявляли о том, какие возможности открываются перед человеком в этой отрасли: развитие индивидуальности, создание собственных методов работы и, конечно, обретение экономической независимости. Карьерная лестница Орифлэйм обрела важный статус. Движущей силой процесса стали теперь не только продукция и методика продаж, а сплоченность и дружба. Ну и способность Ингрид вдохновлять, разумеется!»

Карьерная лестница

Важным стимулом в работе Орифлэйм стала возможность внутреннего карьерного роста. С самого начала продвижение вверх представлялось в виде лестницы, первая ступень которой называлась «Гость», вторая - «Хозяйка», третья - «Младший Консультант», далее «Консультант», «Директор группы» и «Директор группы с автомобилем». Каждому уровню соответствовали финансовые и прочие льготы, например, участие в конференциях. За годы лестница неоднократно видоизменялась, но всегда имела важнейшее значение в работе консультантов.
Карьерная лестница Орифлэйм основывается исключительно на реальных результатах продаж. Невозможно «купить» себе определенный уровень, как, например, в организациях продаж, построенных по принципу пирамид.
Мотивация, желание двигаться вперед и энтузиазм стали краеугольными камнями культуры компании. Их важность не утеряна и сегодня: до сих пор они по-прежнему связаны со ступенями карьерного роста. Большое значение для тех, кто продвигался вверх по лестнице, имели также и семейные связи. Работа зачастую велась целыми семьями.
«Орифлэйм стал семейным бизнесом, в основе которого всегда лежали семейные ценности, - говорит Роберт. - Мы также стали семьей для многих людей, успешно стартовавших в нашей компании и продолжающих строить собственный бизнес».

ДИРЕКТОР ГРУППЫ С АВТОМОБИЛЕМ
ДИРЕКТОР ГРУППЫ
КОНСУЛЬТАНТ
МЛАДШИЙ КОНСУЛЬТАНТ
ХОЗЯЙКА
ГОСТЬ



. ЛЕСТНИЦА УСПЕХА ОРИФЛЭЙМ-Стремитесь вверх, к ступени Менеджера группы, и вы сможете попасть на международную конференцию Орифлэйм

Натуральная шведская косметика

ПЕРВЫЙ АССОРТИМЕНТ состоял из основной продукции: средств по уходу за кожей, губной помады, туши для ресниц - в общей сложности около двадцати наименований.
Продуктовая линейка развивалась далее, и вновь решающую роль в этом процессе сыграла Ингрид Лагергрен. У нее был опыт работы в разных косметических компаниях, к тому же она всегда могла определить, какой продукт необходим сейчас в данной продуктовой линейке. Благодаря этому крем Tender Care стал основой ассортимента.
Братья быстро осознали необходимость создания торговой марки, обладающей собственным лицом. Прошло еще несколько лет, и в результате появился термин «натуральная шведская косметика».

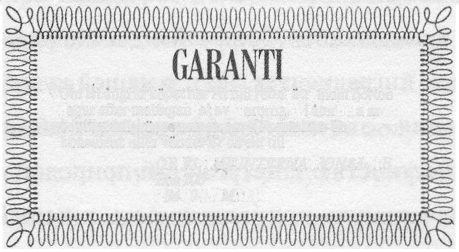
«Продукция по уходу за кожей разрабатывалась нами на основе трав и растительных экстрактов и содержала малое количество отдушек во избежание аллергических реакций, - вспоминает Роберт аф Йокник. - Одна из первых серий была создана на основе березового экстракта. Мы с самого начала хотели обойтись без тестирования на животных, но пришли к этому чуть позже».

Со временем стало ясно: упор на натуральную продукцию из Швеции одно из главных слагаемых успеха Орифлэйм. Стоит, однако, признать, что в пользу этого решения сыграла не идеология, а скорее коммерческий расчет.

«Мы были убеждены, что основным направлением станет производство гипоаллергенных средств по уходу за кожей с низким содержанием химикатов, что позднее стало трендом для всей индустрии косметики. Одной из таких компаний была Body Shop, появившаяся на рынке десять лет спустя. Таким образом, мы стали пионерами натурального направления в средствах по уходу за кожей», - говорит Йонас аф Йокник.

Сначала на мысль о производстве натуральных косметических средств натолкнул простой коммерческий расчет. Но братья уже давно интересовались вопросами охраны окружающей среды, и со временем это увлечение переросло в активную деятельность.


EN KOMPLETT SKÖNHETSSERIE
FÖR HELA FAMILJEN


GARANTI

Om Ni angrar kopet har Ni full returratt inom fjorton dagar efter mottagandet av varoma. Vi aterbetalar i dylika fall kopesumman от Ni kontaktar Er konsulent eller vander Er direkt till
OR!FLAME INTERNATIONAL AS
Box 100

Givetvis galler dven den lagstadgade angerveckan

Родители часто брали детей с собой на природу. Папа Бертиль всегда следил за тем, чтобы сыновья занимались спортом на свежем воздухе. Ионас до сих пор совершает продолжительные поездки на велосипеде, как только у него появляется свободное время. Роберт занимается бегом и любит прогулки по лесу: «Лес стал для меня эликсиром жизни. На природе я получаю заряд бодрости и вдохновения. Именно здесь на протяжении 20-25-ти лет крепло мое желание заняться исследованием вопросов здоровья».

Помимо работы с натуральными ингредиентами для Орифлэйм Йонас и Роберт занимаются разработкой темы здравоохранения на страницах журнала Prosana, который публикует результаты исследований в области альтернативной медицины.

«Образ холодной естественной красоты шведской женщины» лежит в основе рекламных образов Орифлэйм подобно тому, как шведский стиль

управления сформировал новую философию руководства компаниями. Даже после работы в многих странах Орифлэйм остается истинно шведской компанией.

For dig som tanker pй vad du ater.



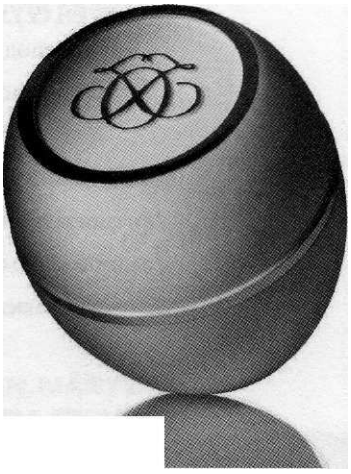
В 1976 году компания Орифлэйм вывела на рынок продукты, предназначенные для поддержания здоровья, но продавались они недолго. Теперь они снова появились в ассортименте

«Уникальностью торговой марки, ее привлекательностью для потребителей мы во многом обязаны концепции натуральной шведской косметики, - признает Роберт, в который раз подчеркивая «шведскость» Орифлэйм. - Речь идет не только о самой продукции или ингредиентах, но и о нашей культуре предпринимательства. Швеция - это сильный бренд, который многие ассоциируют с качеством, честностью и нетронутой природой. Мы всеми силами пытаемся подчеркнуть принадлежность к нашей стране, поэтому офисы Орифлэйм в разных уголках мира зачастую напоминают представительства шведских туристических агентств».

Так было в начале пути. Сегодня национальный характер бренда по-прежнему силен, но не столь буквален: холодные блондинки перестали доминировать на страницах каталогов, а идеал красоты Орифлэйм теперь представляют женщины из самых разных стран.

Первое время с рекламных носителей компании смотрели лица сотрудников и их знакомых, но уже скоро для продвижения продукции стали привлекаться профессиональные модели. Сейчас в рекламных компаниях используются снимки самых востребованных фотомоделей, сделанные фотографами мирового уровня.

Tender Care. Нежная забота



Tender Care легендарный продукт Орифлэйм. В настоящее время он изготавливается на фабрике в Индии. За все время его существования продано более 40 миллионов единиц

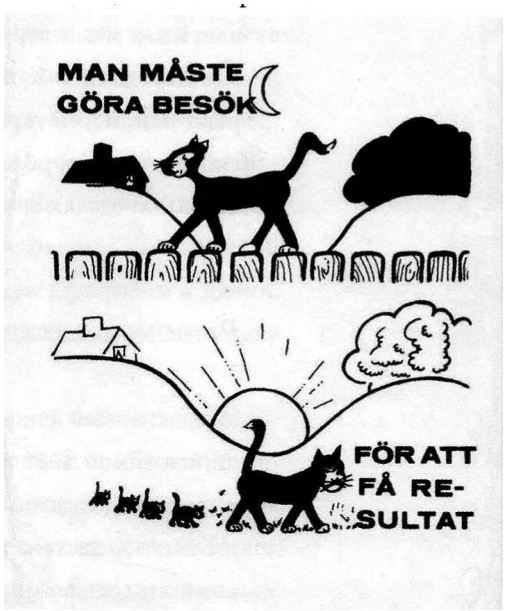
Кремы для кожи всегда были бестселлерами Орифлэйм. В 60-е годы они были в новинку для большинства женщин, в особенности для тех, кто жил вдали от больших городов. Компания смогла предложить несколько типов крема для сухой и жирной кожи. Так появились ночные кремы в розовой баночке с золотым вензелем на крышке.

«Наш крем для ног тоже пользовался большой популярностью, - говорит Роберт, объясняя гспехи бренда НТН и свое желание создать нечто подобное. - В креме НТН содержалось 10% карбамида, другими словами, мочевины - вещества, способного поглощать влагу из воздуха. Однако на нашей фабрике заявили, что для сохранения текстуры крема мы не можем добавить в формулу более 5% карбамида. Совершенно случайно я упомянул об этой проблеме при нашем соседе, возглавлявшем исследовательскую группу концерна-производителя продуктов питания Findus. „Почему не получится? Еще

как получится! - заявил он. - Если мой майонез не растекается, то и твой крем не будет!" И ведь получилось!»
Каким был самый популярный продукт Орифлэйм? «Крем предназначался для ухода за кожей век и продавался в баночках по 25 г. Видимо, было в его формуле что-то, что пришлось по вкусу всем, и это сразу сделало его лидером», - рассказывает Йонас, с гордостью добавляя, что и сейчас, спустя 40 лет, крем, получивший название Tender Care, практически сохранил свой состав и пользуется славой •волшебного продукта».
«В чем «волшебство» нашего крема, мы догадались после того, как стали получать большие заказы из одной больницы в Финляндии. Врачи обнаружили, что наш крем хорошо помогает от ожогов», - объясняет Роберт.
«Так с помощью этого крема, а также сотен ежедневных домашних презентаций, где можно было попробовать и купить продукт, нам опять удалось удвоить продажи, - продолжает Йонас. - Кроме того, нам представилась возможность реструктурировать менеджмент, чтобы прежде всего помочь Роберту. На его плечах и так уже был неподъемный груз: финансовая отчетность, товаропотоки, постоянно растущая сеть поставщиков».
«Только в России за первый день каталога было продано 374 000 единиц Специального смягчающего крема. А всего у нас был миллион банок, и разошлись они очень быстро», - рассказывает Роберт на встрече весной 2007 года.

Нужно встречаться с людьми!

ИЗНАЧАЛЬНО КЛЮЧЕВЫМИ КОНСУЛЬТАНТАМИ ОРИФЛЭЙМ были бывшие дистрибьюторы Tupperware, хорошо знакомые с прямыми продажами. Конференции и обучающие курсы для консультантов проводились с самого начала. Главное сообщение, которое получал каждый консультант, прошедший обучение, до сих пор используется братьями на презентациях о компании: «Чтобы увидеть результат, нужно встречаться с людьми!»



Прежде всего, оно должно стать напоминанием каждому консультанту: встреча с клиентом является движущей силой продаж. Точно так же представители менеджмента компании, по мнению братьев аф Йокник, должны относиться к консультантам. Руководители должны чувствовать себя лицом компании в любой стране. Сами Йонас и Роберт, как и прежде, посещают конференции Орифлэйм, приезжают в офисы и Сервисные центры, делятся с консультантами опытом, основываясь на истории своего личного успеха. Постоянные разъезды стали важной составляющей частью работы. О таком основатели компании даже и не мечтали! Объем продаж с октября 1967 года по конец 1968 года вырос до 3000000 крон, а прибыль составила 600000 крон.
Йонас аф Йокник рассказывает, что Бенгту Хельстену удалось эффективно организовать сеть консультантов и найти замену несостоявшимся дистрибьюторам. Роберт круглосуточно без чьей-либо помощи занимался вопросами производства и

логистики. Тара для упаковки косметики отправлялась из Швеции и Норвегии в Англию, где ее наполнением занималась компания Kolmar, готовый товар поступал в Мальме и уже оттуда на рынки Швеции, Норвегии и Дании. Роберту предстояло разработать и правильную систему ценообразования. «В настоящее время такие задачи решают специальные люди и компьютерные программы», - резюмирует Йонас с интонацией, в которой слышится бесконечная гордость и восхищение заслугами брата.
«Двигателем прямых продаж являются конференции Орифлэйм, - говорит Роберт. - Рабочий процесс нужно всегда слегка подстегивать, иначе он грозит остановиться. Нельзя ежедневной рутине позволить взять над нами верх, поэтому конференции очень важны, куда бы мы ни ездили: в Кюнгэльв, Ульрисехамн, Лондон или Родос. Конференции помогли укрепить интернациональную культуру компании и способствовали рождению ее девиза: «Единство. Дух. Страсть» - три слова, определяющие ценности Орифлэйм».

Рывок на международный рынок

Уже за первый финансовый год, длившийся 18 месяцев и закончившийся зимой 1968 года, предприятие достигло баланса между расходами и доходами. Совместное сотрудничество братьев аф Йокник и Бенгта Хельстена было весьма успешным. Они работали в тесном контакте, решая многие проблемы прямо на ходу, а для разработки долгосрочных планов успевали проводить официальные встречи. Все трое теперь уже полностью работали только на Орифлэйм. Бенгт отвечал за Швецию и возглавлял департмамент продаж. Роберт полностью сконцентрировался на работе с поставщиками и создании стабильной финансовой базы. Йонас получил задание осваивать международный рынок. Швеция быстро стала слишком мала для масштаба компании, и уже в 1967 году продукция Орифлэйм начала продаваться в Дании. За Данией в 1968-м последовала Финляндия, еще через год - Норвегия.
«Нам нужен международный рынок, мы хотели, чтобы о нас заговорили. Это было главное условие выживания, - вспоминает Роберт аф Йокник и подчеркивает, что буквально через несколько лет после создания компании английский стал официальным корпоративным языком Орифлэйм. - Сегодня Орифлэйм продает в Швеции не более 1% от общего оборота, что делает компанию самой интернациональной из всех шведских концернов».

Северная Европа

Мистер Кул, мошенник, обманувший инвесторов в стокгольмском Гранд Отеле, успел побывать в Дании. Это значит, что и здесь были разочарованные дистрибьютеры, которые не увидели ни товара, ни своих денег. Именно они связались с руководством Орифлэйм и предложили организовать датское подразделение. Одним из самых активных «обманутых вкладчиков» был авиадиспетчер Отто Бротт. Йонас с удовольствием вспоминает телефонные переговоры с ним: «Всякий раз, когда мы начинали обсуждать перспективы

Орифлэйм в Дании, он прерывал нашу беседу инструктажем пилотов, идущих на посадку или взлет!»

Йонас потратил много времени на регистрацию представительства и создание дистрибьюторской сети. Основной проблемой было то, что в Дании, как и во всей Скандинавии в то время, косметические товары подлежали налогообложению как предметы роскоши. Налог рассчитывался на весь объем продаж и должен был оплачиваться авансом. По словам Йонаса, это был настоящий кошмар: «Только благодаря тому, что у одной из наших женщин-консультантов был муж пожарный, у которого было много свободного времени, нам удавалось справляться с налоговой бухгалтерией. Это было в октябре- ноябре 1967 года. При поддержке бывших сотрудников Tupperware мы смогли организовать подготовку консультантов и в числе других найти Стефана Фёнсса, возглавившего впоследствии датское представительство компании на четверть века. В конце концов нам удаюсь запустить Орифлэйм в Дании, но из-за налога на предметы роскоши цены на продукцию оказались непомерными. Много на такой деятельности не заработаешь. Только через десять лет работать стало полегче, и то только потому, что мы сменили профиль и стали выступать как компания по продаже товаров почтой».

Финский рынок всегда был успешным для Орифлэйм, но начало его освоения было драматичным. «По объявлению мы нашли человека с опытом руководящей работы, знающего шведский язык, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Он стал нашим руководителем финского филиала, за рекордные сроки нашел офис, нанял эксперта по красоте и первых дистрибьюторов. Помню, что ему отправили всего 20000 крон в качестве стартового капитала. Мы обсудили поставки, ассортимент, а также то, как мы представляем себе деятельность нового подразделения.

Сначала все шло как нельзя лучше. Казалось, что новый менеджер
это именно тот человек, который был нужен. Но через несколько месяцев нам позвонила одна из сотрудниц и попросила срочно приехать в Хельсинки. По ее словам, в офисе царил хаос: новый руководитель оказался не враг бутылки, большую часть времени был пьян, да к тому же закрутил роман с косметологом. С кризисом такого рода нам еще не приходилось сталкиваться! Мы приняли решение об увольнении не оправдавшего надежд сотрудника. Я срочно вылетел в Хельсинки, был чудовищный скандал. Директор в тот же день покинул офис, и больше о нем мы ничего не слышали».

В штате подразделения на тот момент было шесть дистрибьюторов. Торговлей занимались около ста консультантов, действительно умевших продавать. Проблема менеджмента состояла в том, что по-шведски говорили только двое, все переговоры осуществлялись именно через них. Одной была Марта Байер. Ее энтузиазм в работе рос день ото дня, и через несколько лет она заняла пост руководителя филиала. «На первой встрече с ней я увидел, насколько она неопытна,
вспоминает Йонас. - Но именно Марта превратила Орифлэйм Финляндия в высокоэффективное предприятие».

До этого момента, однако, пришлось искать человека, готового незамедлительно взять на себя руководящие функции. Йонас обратился к одному из бывших дистрибьюторов Tupperware Таге Рену. Он отказался, но предложил кандидатуру своей супруги. Ей было 30 лет, она говорила по-шведски, занималась воспитанием детей и вполне могла найти время для такой работы. Кроме того, она была хорошо знакома с продажами на домашних встречах!

«Элизабет проработала у меня полгода в качестве переводчика и советника и внесла большой вклад в развитие Орифлэйм в Финляндии, - говорит Йонас. - Она ушла, сославшись на желание заниматься чем-то другим. Я с большим интересом следил за карьерой Элизабет Рен - от работы в финском Парламенте до должности министра обороны и кандидата на пост президента. Она удивительный человек!»
С прямыми продажами косметики в Норвегии люди были совершенно незнакомы. По объявлению идейные вдохновители Орилфэйм нашли 30-летнего Петера Мерка и сразу поставили перед ним задачу: построить дистрибьюторскую сеть по всей стране. «Петер действительно был полон энергии, он подключил к продажам многих женщин, проработавших затем в компании более 30- ти лет», - рассказывает Йонас аф Йокник. Роберт дополняет: «Через некоторое время он получил лицензию на работу Орифлэйм в Норвегии, но мы разошлись во взглядах на ценовую политику. Поэтому лицензия пригодилась для создания Дома красоты с продукцией Орифлэйм (через 20 лет мы ее выкупили). А Петер позднее оказался в США, где вместе со своим сыном создал организацию прямых продаж под названием Arbonne».

Экономическая политика и малое предпринимательство

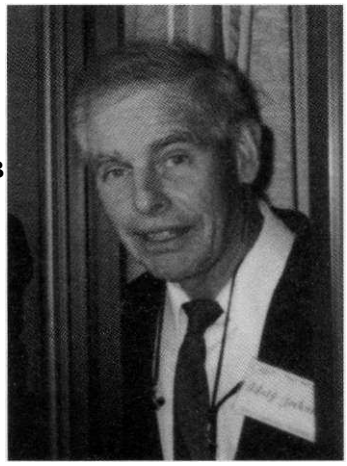
Объем продаж Орифлэйм в 1969 году составил 10 миллионов крон, при этом прибыль компании до уплаты налогов была на уровне 600000 крон. Результат был неплохим, но для развития международных рынков этого было недостаточно. Осенью компания занялась поиском дополнительного капитала, однако шведские банки не проявили интереса к этой затее. «Найти инвестиции в Швеции не представлялось реальным, - разъясняет Йонас. - В то время невозможно было получить деньги, не имея завода или других гарантий такого рода. Банки не понимали, каким образом наша деятельность могла приносить долгосрочный доход, и, в лучшем случае, желали нам удачи».
Действовавшие правила Госбанка по инвестированию зарубежной деятельности не позволяли Орифлэйм рассчитывать на то, что какой- нибудь банк сможет согласиться на финансирование.
Позднее, когда экономическая политика правительства сфокусировалась на интересах крупных предприятий, Орифлэйм, как и многие другие компании, был вынужден искать возможность покинуть Швецию. «Создавать компанию в Швеции было не просто, - комментирует Роберт. - Социал-демократы правили страной со времен окончания Второй мировой войны. Появлялись все новые способы государственного контроля и экономические ограничения, усложнявшие работу. Росла бюджетная часть экономики, финансирование которой предполагалось осуществить за счет роста налогов. В случае неудачи вся тяжесть потери ложилась только на наши плечи. При удачном раскладе в выигрыше оказывалось государство».
«Экономический климат для предпринимательства в 60-е годы был неблагоприятным», - соглашается Йонас. - Малый бизнес никто не воспринимал всерьез. Развитие компании в Северной Европе доказало нам, что у нас есть серьезный потенциал, а значит пришло время мыслить глобально: стать не просто крупнейшими в Скандинавии, но и добиться успеха в других частях света. Поэтому мы уехали».

Слишком мало политиков, которые раньше занимались бизнесом, и мало предпринимателей, имевших опыт в политике. Видимо, поэтому им так трудно понять друг друга. Чаще всего общественные дебаты ведутся политиками, которые выступают за новые рабочие места и общий рост экономики. Предпринимателям нужны доходы для того, чтобы развивать бизнес дальше, но участниками дебатов они становятся крайне редко. Проще «проголосовать ногами», а именно уехать из страны, как в 1970 году это сделали братья аф Йокник.
Неспособность политических деятелей увидеть связь между доходами компаний и ростом экономики сохраняется по сей день. Газета Dagens Handel в одной из своих передовых статей в 2004 году пишет:
«Братья Йонас и Роберт аф Йокник занялись прямыми продажами не ради экономического блага своей страны. Они просто верили в идею и были готовы отдать себя ей без остатка. Понятие «экономический рост» так часто используется в политических дискуссиях, что следует, пожалуй, напомнить, на что опирается рост экономики. Именно предприятия - с их идеями, энтузиазмом и квалифицированными кадрами - создают прибыль. Ни Орифлэйм, ни любая другая шведская компания не создавались за счет государственных средств. Политикам экономического роста не создать, они лишь могут помочь предпринимателям расти, дать им возможность зарабатывать деньги на собственных идеях и труде».

Становление за рубежом

«ВЫБОР ПАЛ НА БРЮССЕЛЬ - там уже находились все крупные компании, многие из которых были американскими. Бельгийцы быстро поняли, что уж коль страна маленькая, надо создавать условия для привлечения капитала, - говорит Роберт и приводит пример: - Если находишься в командировках более 50% времени, налогов платить практически не надо, помимо этого можно не платить налоги за весь концерн, даже если головной офис находился в Брюсселе. По этой причине мы решили разместить весь менеджмент компании именно здесь. Нам к тому же не пришлось запрашивать лицензию Госбанка на вывоз капитала, если бы возникла такая необходимость».
«Швеция ничего не извлекла из этого блестящего опыта», - сожалеет Роберт, все еще недовольный тем, что Швеция позволила исчезнуть многим перспективным компаниям и большому количеству рабочих мест.
Итак, в 1969 году Йонас и Роберт сели в машину и поехали в Брюссель, чтобы на месте найти инвесторов, которые загорятся идеей Орифлэйм. И таковым стал один из крупнейших банков США.
Для Орифлэйм наступил новый этап. В 1968-1969-м годах, перед тем как перевести офис из Швеции, братья предложили выкупить акции у всех, кто этого захочет. Десятого июня новая компания начала свою деятельность.
Zetes S.A.
За время своей работы в США и Германии Йонас аф Йокник получил статус гражданина Швеции, работающего за рубежом. Данный статус освобождал его от множества ограничений, накладываемых Госбан ком в отношении использования капитала или организации компаний в других странах.
В 1969 году после изучения ситуации за рубежом в Швейцарии появилась компания, основной задачей которой было поддержание отношений с производителями

косметики, а также ведение совместных проектов. Предприятие, получившее название Zetes C.A., стало финансовым инструментом для привлечения капитала в Орифлэйм.
Концепция оказалась успешной. Для создания компании за рубежом необходимо было пополнить кассу, для чего был взят первый облигационный заем, или конвертируемое долговое обязательство, на сумму 100000 швейцарских франков.
Йонас рассказывает:
«Нам удалось найти пятерых инвесторов, готовых вложить по 20 000 франков под 8% годовых. Процентная ставка была достаточно высока, к тому же у инвесторов появлялась возможность обменять вложенные средства на акции Орифлэйм в случае ее регистрации на фондовой бирже.
В то время один швейцарский франк стоил 1,30 крон. Масштаб проведенной инвестиционной компании с высоты сегодняшнего дня может показаться незначительным, но именно эти деньги были необходимы нам тогда. Сделка инвесторов закончилась удачно, и каждый остался в пятидесятикратном выигрыше, даже притом, что на его получение потребовалось время».



В течение многих лет Адольф аф Йокник был советником по правовым вопросам лично Йонаса и Роберта, а также компании Орифлэйм

В Швейцарии Йонас и Роберт вышли на производителей косметики - небольшую компанию Arval, специализирующуюся на производстве кремов из натуральных ингредиентов.
Орифлэйм заключил с Arval договор о партнерских отношениях, что помогло выйти на новых производителей и получить офис на фабрике Arval.
Подобно тому, как Стаффан аф Йокник помог компании в момент ее становления, другой брат, Адольф аф Йокник оказал поддержку в дальнейшем развитии компании. В тот период он работал в США адвокатом и юридическим советником крупной транснациональной компании, владевшей предприятием Kentucky Fried Chicken (KFC), которое готовилось к выходу на европейский рынок. Для изучения правовых аспектов и налаживания контактов с финансовыми учреждениями Адольф отправился в Европу.
Конец 60-х в США ознаменовался расцветом венчурного капитала, и многие американские корпорации выходили на европейский рынок. В Америке в сфере прямых продаж было много небольших предприятий, которым удавалось успешно расти и развиваться. Bankers Trust заинтересовался Орифлэйм. Сотруднику банка, американцу по имени Майкл Гроган, было поручено изучить возможности дальнейшего сотрудничества с Орифлэйм.
«Дискуссии были порой жесткими, - рассказывает Йонас. - Мы всеми силами пытались сделать вид, что нас ждут другие предложения и нам совсем не надо столько денег, хотя на самом деле все было наоборот. Полагаю, в какой-то степени наша самоуверенность повлияла на решение банкиров».

Новая форма предприятия

Структура предприятия сформировалась в 1969 году. Однако четкой организации, готовой к работе на любом рынке, пока еще не было. Налоги в разных странах отличались, а это сильно усложняло деятельность компании. Братья пытались найти универсальную модель для международной деятельности.

«И снова на помощь пришел Адольф. Для продвижения KFC в Европе он подключил целый ряд адвокатских контор. Мы вряд ли самостоятельно смогли бы провести работу такого масштаба, нам просто повезло», - подводит итог Йонас.
После изучения нескольких вариантов выбор был сделан в пользу структуры, на базе которой компания просуществовала в течение многих лет: холдинговая компания «Орифлэйм Интернэшнл С.А.» (OISA) в Люксембурге с головным офисом в лице дочерней компании «Орифлэйм Менеджмент С.А.» в Брюсселе. Дочерним также становилось швейцарское предприятие Zetes С.А., занимавшееся закупками для Орифлэйм.
В результате, как об этом в 1995 году писала газета *Dagens Industri,* «появилась гениальная стурктурв концерна, не потерявшая стабильности и по прошествии десятилетий».
«Майклу Грогану из Bankers Trust эта идея понравилась, - рассказывает Йонас, - и если бы нам удалось выкупить скандинавские отделения и владеть ими по такой же схеме, банк с удовольствием сделал бы нам «интересное предложение». В доказательство сказанного Гроган показал нам контракт на пятидесяти страницах, на основании которого банк готов был инвестировать в деятельность «Орифлэйм Интернэшнл», а при достижении нами определенных финансовых результатов в первые два года, мы могли рассчитывать и на получение льготного кредита на сумму $450000. В это невозможно было поверить! Орифлэйм был создан всего два года назад с капиталом в $20000, и сегодня нам предлагали $210000 фактически за десятую часть компании, так как новые скандинавские отделения еще не приносили прибыли!»
За помощью в составлении финансовой документации для Bankers Trust братья обратились в аудиторскую компанию KPMG, или Peat Marwick, как она называлась в Брюсселе. «Аудиторы применили метод отчетности, который, по-моему, уже нигде не используется. Он подразумевал отражение в едином бухгалтерском балансе всех подразделений концерна, включая обещанные Bankers Trust десять процентов. Сделка с Bankers Trust состоялась в конце 1969 года, а на наш счет средства поступили в начале 1970 года. Мы были на седьмом небе от счастья!» - вспоминает Йонас аф Йокник.
У основателей Орифлэйм появилась возможность выкупить оставшиеся 40% акций у дистрибьютеров в Швеции, каждый из которых до сих пор был обладателем одного процента. Вложенные акционерами деньги \щзоились, поэтому никто не возражал против сделки.
«Наши друзья тоже смогли инвестировать свой капитал, причем на тех же условиях, что и Bankers Trust. Одна норвежская семья даже внесла $100000», - рассказывает Йонас, вспоминая, что капитал Орифлэйм в 1982 году был оценен уже в двадцать восемь миллионов крон.
Дела в Скандинавии шли успешно, и уже в 1970 году компания Орифлэйм переехала в современный офис в центре Брюсселя. А в Стокгольме концерн поменял адрес в третий раз.
На должность исполнительного директора компании поступил опытный менеджер, который должен был отчитываться непосредственно Бенгту Хельстену. Йонас и Роберт аф Йокник перебрались в Брюссель, захватив с собой специалиста по продукции Рольфа Йерпе и офис-менеджера Мод Кронефорс.
Основа для экспансии в Европу была заложена.

Первый кризис

1969-й И 1970-й стали годами успеха для основателей Орифлэйм и самой компании. Но тучи начинали сгущаться. Прошло некоторое время, прежде чем руководство осознало серьезность ситуации и стали понятны причины случившегося. «Сидишь в маленькой кладовке, и все в порядке, - вспоминает то время Роберт аф Йокник. - Стоит сменить офис и подумать, что мы крупная компания с большими амбициями, как все идет кувырком. Так случилось и с нами. Почти одновременно с нашим переездом в Брюссель и укрупнением скандинавского офиса Бенгта Хельстена в Стокгольме на нас обрушился первый кризис».

Германия

С поддержкой Bankers Trust Орифлэйм был готов развернуть свою деятельность в Европе. Взгляды руководителей обратились к Германии. Немцы были знакомы с прямыми продажами, компания Avon уже более 10-ти лет присутствовала на рынке. Тактики прямых продаж у компаний Avon и Орифлэйм тогда отличались: в Avon использовались каталоги и продажа «из рук в гуки», а Орифлэйм продвигал домашние презентации. Позже компания Орифлэйм тоже стала выпускать каталоги. На немецком рынке прямых продаж также хорошо была известна компания Tupperware, уже более десяти лет торговавшая пластиковой посудой на домашних показах. А вот косметику на домашних презентациях не представлял никто. Йонас аф Йокник рассказывает:

«Эта свободная ниша нас и привлекла. Образно говоря, в Европе Германия была лучшим учеником в классе. Англию мы тоже не спускали со счетов, но ее постоянные кризисы, девальвация и забастовки заставили нас притормозить. Правда, в то время мы не подозревали, что у немцев все хорошо, потому что они ненавидят тратить деньги, а англичане всегда на грани банкротства, потому что обожают делать покупки. После всех наших скандинавских перипетий стало ясно, что с самого начала надо создавать устойчивую сетевую структуру».

Работа началфсь с адресованного руководителям ведущих предприятий прямых продаж объявления в газете *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, заголовок которого гласил: «Заслуживаешь ли ты 60 ООО марок в год?» Оно вызвало громадный отклик. «Мы нашли восходящую звезду - начальника отдела компании Avon, который стал нашим менеджером. Затем появился высококвалифицированный штат сотрудников в области финансов, управления и экономики, а также офис в новом современном здании. Все должно было работать на создание правильного имиджа».

В сравнении с мероприятиями раннего периода ежемесячные расходы на новое предприятие были огромными, однако братья не переживали, надеясь, что и результаты будут «фантастическими». Но уже через несколько месяцев они поняли, что ошибались.

«Рекрутирование консультантов шло с трудом, а ассортимент шведской продукции не производил должного впечатления, - продолжает рассказ Йонас. - Презентации обычно устраивались вечером на дому, и добропорядочные главы семейств были недовольны тем, что жены на их машинах уезжают на непонятные встречи».

Йонасу и Роберту не нравилось поведение немецких руководителей, разъезжавших на шикарных автомобилях, в то время как уровень продаж оставался небольшим. Братья

приняли решение привлечь к работе менеджера из Швеции. Им удалось уговорить Яна Присинга, начальника отдела продаж компании Electrolux в Стокгольме и хорошего знакомого Йонаса, переехать с семьей во Франкфурт, чтобы возглавить немецкое отделение.
«Мы объясняли Яну, что уже создали отличнейшую ракету, ему предстоит только прибыть на место и запустить ее. Однако и ему мало что удалось сделать, несмотря на то, что он активно взялся за дело и даже достиг некоторых результатов. Вскоре Ян решил, что понапрасну тратит свое время и ушел из компании. Позднее он с успехом занимался торговлей продуктами питания. Всякий раз, встречаясь, мы непременно шутим о ракете, которая так и не взлетела», - рассказывает Йонас. - Орифлэйм распустил немецкое руководство, оставив в штате только главного бухгалтера: мы все еще верили в возможности местного рынка. Я начал ездить вместе с менеджерами группы, помогал им привлекать консультантов и осуществлять продажи. Но далеко мы так и не продвинулись».
Экспансия в Германию обошлась в большую сумму; кредит, взятый в немецком банке, иссяк уже в конце 1972 года. Роберт аф Йокник так комментирует произошедшее: «Это была ошибка. Мы недооценили роль культурных различий между нашими странами. Организация прямых продаж нуждается в правильном руководстве, а для того, чтобы открыть сеть прямых продаж в новой стране, необходим руководитель, который всегда держит «руку на пульсе», обладает желанием и силой созидания. Такого человека для продвижения Орифлэйм в Германии мы не нашли. Нам также следовало проанализировать рынок так, как это делается сегодня. Одним словом, ничего не получилось. Позиции Орифлэйм в целом пошатнулись. Впоследствии мы неоднократно пытались наладить бизнес в Германии».
Спустя некоторое время Орифлэйм вышел на английский рынок: братья решили, что помимо скандинавского им нужен еще один сильный рынок сбыта. «Было очевидно, что Германии таким рынком не быть. Тогда пусть это будет Англия, - вспоминает Йонас. - В период с 1970 по 1972 годы нам уже удалось создать торговые компании в Голландии, Бельгии и Швейцарии. Мы видели, что в этих странах успешно работают Tupperware и Avon, удачной была и наша деятельность».
Фиаско в Германии, огромные расходы на содержание офисов в Брюсселе и Стокгольме привели компанию к «чрезвычайно тяжелой финансовой ситуации» и к первому в истории Орифлэйм кризису.

Антикризисные меры

Сложившийся кризис вынудил братьев оставить Брюссель. Роберт в 1971 году вернулся в Швецию. Йонас оставил шикарный офис в центре Брюсселя и вместе с помощниками переехал в район с более дешевой арендой. Там он проработал вплоть до переезда в Лондон в 1974 году.
«Когда я вернулся в Швецию, стало ясно, что троим партнерам вместе тесно», - рассказывает Роберт.
Ранее Бенгт Хельстен поговаривал о том, что хотел бы поселиться в США вместе со своей супругой Маргаретой Щёдин, мечтавшей о карьере актрисы и художницы. «В результате долгих дискуссий мы приняли решение передать Бенгту права Орифлэйм

на США и Латинскую Америку. Бенгт должен был сам, без нашего участия, открыть предприятие и собрать капитал».
В тексте написанного от руки протокола встреч от 2 и 3 февраля 1971 года можно прочесть, что партнеры пришли к единому мнению относительно «чрезмерно высоких дополнительных затрат» и прекращения «совместного участия» в бизнесе. Бенгт Хельстен остался акционером Орифлэйм, но переехал в Лос- Анджелес, чтобы строить свой собственный Орифлэйм. Роберт аф Йокник закрыл скандинавский офис в Стокгольме, уволив двадцать сотрудников. Вместе с женой Лилиан они перебрались в Мальме, где находился склад и центр доставки. Семья прожила там семь лет. За это время у них появилось двое сыновей - Александр и Себастиан. Компания Орифлэйм вернулась на исходные позиции. Все пришлось создавать заново, но без прежних козырей на руках. Назревал новый кризис, на этот раз в Швеции, и виной тому были не компания Орифлэйм, и не ее руководство. Появился конкурент. На шведский рынок вышла компания Holiday Magic.

От Singer и Tupper до миллиардных оборотов

В ПРЕДИСЛОВИИ к книге *Direkthandel - en affarsmojlighet i tiden* («Прямые продажи - современные возможности», под редакцией Эверта Гуммессона и Евы-Карин Ульссон, издательство Liber, 2007 - *прим.ред.)* Ян Карлцон, председатель правления шведского Союза предпринимателей и бывший глава авиакомпании SAS, написал: «Я мечтаю увидеть новую Швецию. Мечтаю о том, как обычный шведский гражданин становится героем и бесстрашно открывает свой бизнес. Я хотел бы видеть людей, занятых в разработке самолетов, а не парашютов.
Лучше других суть моей мечты отражают те, кто занялся прямыми продажами, ведь именно они не боятся открывать свое дело. Прямые продажи интересны еще и тем, что с успехом вовлекают в мир предпринимательства женщин. А Швеции нужны женщины-предприниматели».
Прямые продажи, упоминаемые в книге, в своем «современном» виде берут начало в США. Пионерами этой отрасли в конце XIX века стали Avon и Singer. В Швеции еще в 1912 году методом прямых продаж осуществлялась торговля пылесосами марки Lux. Однако широкое распространение явление получило лишь после Второй мировой войны - вместе со стуком в двери продавцов швейных машин и пылесосов Singer и Electrolux. Молодежь, зарабатывающая карманные деньги продажей газет, цветов и лотерейных билетов, привыкла к торговле «из рук в руки».
Масштабное развитие прямых продаж на Западе начинается с 50-х годов. В Швеции это явление набирает обороты только в 60-е годы, одновременно с появлением нескольких успешных предприятий прямых продаж.
В 70-е годы объемы прямых продаж сокращаются, поскольку методы работы некоторых компаний вызывают общественный резонанс и, как следствие, ужесточение законодательства. Многие владельцы недвижимости уже тогда ввели запрет на торговлю, и со временем все двери домов оказались закрытыми для продавцов.
Из-за отсутствия достоверных данных того времени сведения об объемах прямых продаж в Швеции были приблизительными и поступали только от самих представителей отрасли.

В 90-е в этом секторе наметился определенный рост. Сегодня в Швеции на рынке прямых продаж занято порядка пятидесяти компаний, а общий товарооборот отрасли оценивается в два с половиной миллиарда крон. В отрасли занято более 100000 человек, из которых только 10% работают на условиях полной занятости, но именно они делают 90% оборота. Считается, что 75% дистрибьюторов прямых продаж составляют женщины.

Пионеры

Имена многих пионеров прямых продаж и поныне живут в названиях компаний, которые миллионы потребителей ассоциируют с качеством товаров и способом торговли.

Исаак Меррит Зингер в середине XIX века работал в небольшой бостонской мастерской по ремонту швейных машин. В 1851 году он получил патент на одну из своих рационализаторских идей, и с этого момента началось производство машин нового образца.

Зингер понимал, что швейные машины надо продавать там, где ими будут пользоваться, а именно в домах. Цена швейной машинки была высока, и стало ясно, что купить ее смогут немногие. Поэтому Зингер разработал систему выплаты в рассрочку, что сделало предприятие еще более успешным. Кстати, метод прямых продаж его предприятие использует по сей день.

Писатель *Дэвид Макконелл* каждому покупателю своих книг дарил флакончик с духами, пока не понял, что своему успеху обязан не столько книгам, сколько парфюмерии. Так в 1886 году он основал косметическую компанию Avon и увековечил свою любовь к английской литературе, выбрав для бренда часть названия родного города Вильяма Шекспира - Стратфорда-на-Эйвоне. К пионерам прямых продаж следует также отнести и *госпожу Альби,* создавшую модель, по которой работал Avon. Можно сказать, что сегодня **Avon** является крупнейшей компанией прямых продаж в мире и главным конкурентом Орифлэйм в борьбе за первое место на рынках многих стран.

Аксель Веннер-Грен работал продавцом и впервые увидел пылесос американского производства в Берлине в 1908 году. Вернувшись домой с готовой идеей, он организовал совместное производство с акционерными компаниями Lux и Elektromekanicka, которые позднее объединились в предприятие Electrolux. С методом прямых продаж Веннер-Грен познакомился в Америке, и на протяжении долгих лет там так и торговали пылесосами «из рук в руки».

Эрл Силас Таппер в годы Второй мировой войны изобрел способ производства особого мягкого пластика, который в послевоенное время был доработан. После того, как холодильники вошли в обиход, встал вопрос о способе хранения в них продуктов. Таппер выпустил на рынок изделия, ставшие основой производства компании *Tupperware.* Но продажи выросли лишь после того, как его секретарь *Брауни Вайз* получила задание наладить схему прямых продаж. Она и стала родоначальницей домашних презентаций - модели, по-прежнему используемой компанией.

Рич де Вос и Джей ван Андель в 1949 году познакомились с компанией Nutrilite, торговавшей на рынке пищевыми добавками; в ней они проработали почти десять лет. Партнерам удалось организовать своих дистрибьюторов в единую торговую сеть. Позднее они занялись продажей стиральных порошков и средств по уходу за домом в созданной ими компании *Amway.*

Мэри Кэй Эш занималась торговлей еще в период учебы на врача. В последующие годы она полностью переключилась на торговлю и в 1963 году, оставив работу продавца, начала писать книгу о мужском предпринимательстве. Тем не менее, основное внимание в книге сводилось к ее собственному видению женского предпринимательства, нашедшее свое отражение в компании Магу Кау, которая стала заниматься дистрибуцией косметики и средств по уходу за кожей. В 2003 году, через два года после смерти, Мэри Кэй удостоилась от техасского университета Бэйлор звания лучшей женщины-предпринимателя в американской истории.

Личные результаты и сеть контактов

Старейшие формы вознаграждения в сфере прямых продаж имеют более чем столетнюю историю и основываются на личных результатах дистрибьютеров.
В США самые распространенные из таких форм выросли за последние десять лет в процентном отношении с 20-ти до сегодняшних 85-ти. Данная модель была разработана в 60-е годы компанией Amway и получила определение многоуровневой системы, или сетевого маркетинга. Смысл деятельности сводится к тому, что каждый дистрибьютор имеет возможность привлекать других лиц, выстраивая таким образом безграничную торговую сеть и получая дополнительное вознаграждение при создании своей команды дистрибьютеров. Вознаграждение в данном случае он получает и за продукцию, проданную членами его сети.

Пирамиды против прямых продаж

Прямые продажи не имеют ничего общего с финансовыми пирамидами, признанными незаконными в большинстве стран. Идея в принципе повторяет идею «писем по цепочке», при которой вступивший в схему раньше зарабатывает на тех, кто присоединился позднее.
Репутации прямых продаж наносят вред различные модели пирамид, зачастую замаскированные под вполне законные многоуровневые методы торговли. В легальном бизнесе дистрибьютор не может за взнос попасть сразу на высшие уровни сети (каждый начинает свое восхождение с нижних ступеней) и получать вознаграждение без продаж.
Риск быть обманутым в прямых продажах присутствует всегда: эта сфера постоянно подвергается угрозам со стороны мошенников, предлагающих сказочную продукцию, неземные вознаграждения, а на деле не поставляющих никаких товаров. Поэтому и ассоциации прямых продаж, и их члены неукоснительно следуют правилам профессиональной этики, а также тесно взаимодействуют с потребительскими союзами.

Прямые продажи растут по всему миру

По данным, опубликованным шведским деловым изданием Dagens Industri 6 мая 2006 года, в сфере прямых продаж по всему миру занято 55 миллионов человек, а оборот составляет 1000 миллиардов крон. С 1988 года объем продаж вырос на 300%!

Рынки США и Японии сегодня являются крупнейшими в этой сфере: они реализуют более половины всей продаваемой продукции. В число крупных рынков также входят: Корея, Бразилия, Великобритания, Мексика, Италия, Германия, Тайвань, Франция и Россия. Быстро развивающийся российский рынок с его 2% от общего объема продаж занимает одиннадцатую строчку рейтинга (по данным за 2006 год).
Прямые продажи, как следует из их названия, позволяют производителям выйти на потребителя напрямую, минуя розничную сеть. (Лишь незначительная часть бюджета идет на рекламу, а маркетинговые мероприятия осуществляются внутри создаваемых собственных сетей.) «Прямые продажи в Швеции составляют всего полпроцента потребительской торговли. Это немного, в сравнении с другими странами. Зато прямая продажа товаров косметики в Латинской Америке и России занимает до 20% местных потребительских рынков, - комментирует сегодняшние маркетинговые реалии Роберт аф Йокник. - Прямые продажи организовать очень просто. Существует не так много видов бизнеса с таким невысоким уровнем сложности. Хотя, конечно, для конкуренции с предприятиями розничной торговли требуются совсем иные финансовые средства.
Первое время конкурентами на нашем рынке были около ста компаний, сегодня осталось всего несколько крупных игроков.
С другой стороны, многие из бывших работников компаний прямых продаж открывают собственные предприятия, но продержаться на рынке дольше трех-пяти лет они не могут. Это говорит о том, что у компании Орифлэйм постоянно появляются новые конкуренты и расслабляться нельзя.

Состояние отрасли

Юрист шведского Объединения организаций прямых продаж Андерс Берглюнд говорит в книге Direkthandel: «Многие традиционные рабочие места в Швеции сегодня заняты теми, кто недоволен своей работой, но все равно продолжает работать.
В сфере прямых продаж такого не бывает. Дистрибьютор без необходимой мотивации не может справиться с торговлей, такому человеку остается только уволиться или искать другого работодателя ».
Объединение организаций прямых продаж в Швеции характеризует отрасль следующим образом:
Прямые продажи - отрасль небольшая и недооцененая, но имеющая большое значение для экономики.
Дистрибьютор сам является клиентом и потребителем продукции.
Сфера прямых продаж открыта для всех и не требует большого начального капитала. Одинаковые трудовые вклады вознаграждаются соответственно.
В сфере прямых продаж есть как легальные, так и нелегальные компании.
Прямые продажи относятся к сфере обслуживания, которая создает рабочие места.

Глава 2
1970-1980

Братья аф Йокник справились с первым кризисом, но приближался второй. В критически настроенном к предпринимательству обществе нависла угроза запрета прямых продаж. Переживая взлеты и падения, компания продолжает освоение Европы.

ДЕКАДОЙ ОПТИМИЗМА стали для многих 60-е: появлялись новые товары, воплощались новые бизнес-идеи, зарождался новый стиль общения. 70-е, наоборот, можно назвать десятилетием застоя. Власть серьезно вмешивалась в жизнь граждан, чтобы защитить их от всего, что казалось опасным, включая рекламу и коммерцию. В магазинах потребительских кооперативов появилась продукция без каких-либо торговых марок. Все было бело-голубым и отличалось только названием: мыло, зубная паста и т.д. Трудно попасть под очарование такой «рекламы», поэтому и покупателей было немного.
В общественно-политических программах телевидения выступали группы радикалов, стремящихся запретить диснеевского Дональда Дака. А телерекламу вообще не следовало разрешать, чтобы сознание шведского человека оставалось ясным!
Война, которую США развязали в Индокитае, вызвала возмущение по всему миру. Критика обрушилась как на саму Америку, так и на все американское, включая предпринимательство, как способ получения доходов на свободном рынке. Другими словами, зарабатывание денег считалось неприличным.
Если раньше США спасали мир от войн и бедности, то в конце 60- х картина резко изменилась. Шведское правительство во главе с Уло- фом Пальме выступало на внешнеполитической арене с резким осуждением политики США. Вместе с тем в стране проводились мероприятия по ужесточению правил и системы контроля со стороны властей. Потребительская политика была направлена на защиту покупателя от обмана. Так в Швеции появилось новое ведомство - Общество по защите прав потребителей, первым руководителем которого стал Свен Юргрен.

Второй кризис

Работа нового учреждения стремительно развивалась. В 1972 году на шведском рынке появилась американская косметическая компания Holiday Magic, привлекшая к себе огромное количество клиентов незаконными методами продаж. Ее деятельность была раскрыта журналистами газеты Aftonbladet. 9 марта 1972 года издание вышло с первой серией статей под рубрикой «Миллионный блеф в косметической индустрии». Методы работы компании стали притчей во языцех. Газеты и телевидение рассказывали о «встречах во спасение» и угрозах. Общество по защите прав потребителей, а также продавцы и покупатели, считавшие себя обманутыми, деятельность компании Holiday Magic осудили.
Разрушительный шлейф критики коснулся не только Holiday Magic, но и всей отрасли. Законность деятельности многих косметических компаний была поставлена под сомнение. За короткое время продажи Орифлэйм упали с 10-ти до одного миллиона крон. Компания переживала свой второй кризис. Спасти ее от банкротства могли только успехи зарубежных филиалов.
Руководитель Общества по защите прав потребителей Свен Юрг- рен критически отнесся к методам работы Holiday Magic и рассматривал вопрос о запрете торговли на дому как таковой.
«Ранним утром я ехал в Норщёпинг на встречу с консультантами, - рассказывает Роберт аф Йокник. - По радио сообщили, что Юргрен готовит закон о запрете домашних презентаций. От такой новости похолодело в душе: Что же это такое? Конец всей нашей идеи? Люди вложили свои деньги в продукцию, которую теперь невозможно реализовать?" Критика Юргрена сводилась к тому, что хозяйка встречи

зарабатывала на пустом месте. Она получала комиссионные вместо того, чтобы работать по утвержденной ставке. Я решил встретиться со Свеном Юргреном, чтобы рассказать ему обо всех преимуществах прямых продаж, так как был уверен, что кроме запрета должны существовать другие меры борьбы с незаконным предпринимательством»
«Встреча со Свеном состоялась, - продолжает Роберт. - Совместно с Класом Байером, секретарем Совета директоров Volvo и председателем Совета директоров Avon в Швеции мы предоставили Юрг- рену ряд доказательств в пользу легализации метода прямых продаж. Выслушав нас, он изменил свое мнение».
В силу вступил закон о торговле на домашних встречах, которым и руководствовался Орифлэйм, равно как и другие серьезные предприниматели. Помимо прочего, закон регламентировал право потребителя на возврат и замену продукции в недельный срок.

Пятилетний юбилей

Дела в компании оставляли желать лучшего. Необходимо было срочно что-то предпринять, чтобы выбраться из экономической ямы.



Лилиан и Роберт аф Йокник, Йонас и Кристина аф Йокник, а также Мод Кронефорс на праздновании пятилетнего юбилея компании

«В самый разгар кризиса мы решили отпраздновать пятилетие Орифлэйм, несмотря на то, что экономили даже на скрепках, - рас- сказывает Йонас аф Йокник. - В только что открывшемся лондонском Regent Centre мы провели большую конференцию, право на участие в которой получили только лучшие консультанты. Мы очень хотели показать нашим партнерам, что мы уверенная в своих силах компания, которую не остановит ни один кризис.
И это сработало! Мы с гордостью продемонстрировали тремстам участникам конференции успешный старт продаж в Англии».

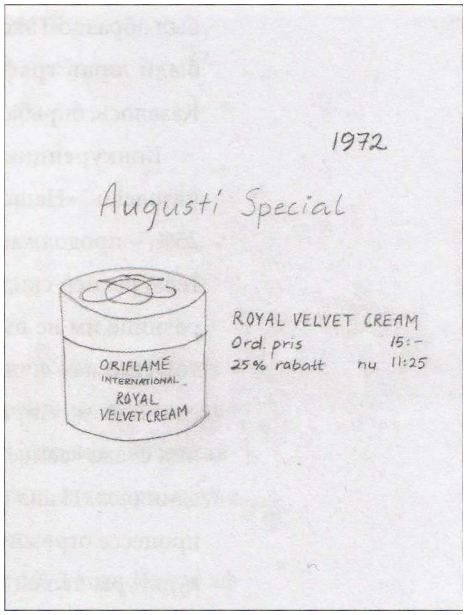


По итогам конференции был выпущен незамысловатый буклет на восьми страницах под названием *«Освобождение'72»*. Среди прочего в нем рассказывалось о том, как Йонас и Роберт поздравили всех участников с их достижениями, как Ингрид Хультман завоевала переходящий кубок лучшего менеджера группы в Скандинавии, как Биргитта Йонссон получила бриллиантовое кольцо за самый высокий рост продаж и многое другое. К тому же, буклет содержал информацию о новых продуктах для женщин, осознавших, что использование косметики подчеркивает их индивидуальность: серия Liberty Dream, тени для век Frosty Lilac, губная помада Flamingo Pearl.
Важно отметить, что если бы конференция не увенчалась успехом, ничего бы не получилось.

Вдохновленные результатами мероприятия братья почувствовали себя победителями. Работа пошла энергичнее, проводились новые, полные надежд, встречи. Результаты стали заметны к сентябрю-октябрю.
Орифлэйм с трудом удавалось удерживать баланс между дохо дами и расходами. Рекрутирование не работало. Идти против ветра было все сложнее. Расходы на аренду в Брюсселе и в остальных офисах ложились тяжким бременем. Кроме того, Avon набирал обороты. Компания могла кануть в лету, если бы ее руководители не были готовы к суровым мерам по спасению своего детища и вовремя не нашли новые источники финансирования.

От домашних презентаций к каталогам

Борьба против запрета прямых продаж была успешно выиграна, но борьба между конкурентами продолжалась и усиливалась.
В 1971 году Avon вышел на шведский рынок; в его шведском офисе в Гётеборге работало 150 человек. Репутация продаж на дому была испорчена. Братья решили искать новые пути и в 1972 году попробовали перейти к продажам через каталоги по принципу «из рук в руки». «Мы стали своего рода предприятием каталогов на ногах, - вспоминает Роберт. - Наши продавцы разносили каталоги клиентам на своих двоих».
Изменения затронули прежде всего Швецию и Скандинавию, в остальной части Европы по-прежнему применялись домашние встречи.
У Avon уже имелся четырехцветный каталог на 128-ми страницах. Первый каталог Орифлэйм получил название «Специальный августовский выпуск» и состоял всего из одной страницы с рекламой одного единственного продукта. Тираж, по воспоминаниям Роберта, ставшего автором и текста, и рисунка, составил тысячу копий.



Первым каталогом Орифлэйм стал лист бумаги с рисунком Роберта аф Йокник

Меньше да лучше

В 1973 году экономист Эрнст Фридрих Шумахер опубликовал книгу «***Меньше да лучше»,*** на страницах которой высказал опасения по поводу экономического влияния глобализации и консолидации власти.
Шумахер доказывал, что самая большая слабость больших компаний в их масштабе, тогда как малые компании представляют большую силу в борьбе с компаниями-титанами. Смысл прочитанного прибавил сил Роберту аф Йокник в конкурентной борьбе с Avon, а выражение «Меньше да лучше» стало мантрой для Орифлэйм.
«Нам нужно было не только выживать, но и бороться с гигантом, чей оборот по всему миру превышал 10 миллиардов крон, а каталог был

Философ и экономист Эрнст Фридрих Шумахер сотрудничал с Дж.М. Кейнсом и Дж.К. Гэлбрейтом

образцом эксклюзивности, - вспоминает Роберт. - В наших руках были лишь трафаретное подобие каталога и более высокие цены. Казалось, борьба не имела смысла».
Конкуренцию с Avon по дистрибьюторским скидкам легкой не назовешь. «Наша комиссия продавцам составляла 20%, Avon платил 25%, - продолжает Роберт. - А когда в Avon пришел новый руководитель, размер скидки вырос до 33-50%. Я тогда подумал, что на такой разнице им не выжить. Мы же не будем поднимать комиссию! Вместо этого нам нужно просто по-другому рекрутировать. И мы нашли единственное правильное и вместе с тем простое решение: так компания стала «семьей» с общими ценностями для всех, кто к ней присоединялся. Наша дорогая «певица» Ингрид Лагергрен сыграла в этом процессе огромную роль. Можно сказать, что основы корпоративной культуры нашей компании были заложены в то время».
Орифлэйм выстоял в борьбе и в 1980 году, имея в своих рядах 17000 консультантов, сравнялся с Avon. Год спустя, потеряв 15 миллионов долларов, Avon оставил шведский рынок.
«Победу праздновали с шампанским. Деньги текли к нам в руки. Однако с поражением конкурента упали и наши продажи. Когда мы остались одни, иссяк огонь, питавший наши силы и волю. Конкуренция - чертовски важная штука», - заключает Роберт аф Йокник.

Возрождение

СОЗДАТЕЛИ КОМПАНИИ понимали, что кризис не собирается идти на убыль, и поэтому прикладывали неимоверные усилия для спасения того, что еще можно было сохранить. Продажи, достигавшие когда-то 2-х миллионов долларов, вновь упали и теперь, после шести лет работы, держались на уровне 1,6 миллиона.
В своем сообщении Бенгту Хельстену в конце 1973 года Йонас аф Йокник изложил серьезность ситуации. В письме, написанном по- английски и отпечатанном на машинке, он отчитывается о поездке в США с целью изучения возможности слияния с другой компанией. Он с сожалением признает, что если раньше потенциал продаж Орифлэйм представлялся ему многообещающим, то теперь нехватка капитала и слабые позиции менеджмента делают компанию уязвимой и малоинтересной.
Текст сообщения продолжается от руки и по-шведски, поскольку «персонал еще не был поставлен в известность». Далее Йонас пишет, что он и Роберт готовы в любой момент раскланяться и уйти со сцены: «Семь лет - более чем достаточно, особенно если взглянуть на развитие ситуации в последние годы и удручающие перспективы в будущем. Продолжать вести бизнес по-прежнему не представляется возможным; ближайшего лета нам, вероятнее всего, не пережить».
Йонас дает исчерпывающее описание выбранной ими стратегии: списание старого и безнадежного в очередной годовой отчетности, «что в данных обстоятельствах означает катастрофу», особенно после того, как в Швейцарии уже списали $128000. Далее Йонас предлагает «закрыть Брюссель к 1 июня и вывезти оставшееся имущество в Англию», производственные потоки перевести на английских поставщиков, чтобы сосредоточиться на рынках Англии и Голландии, а остальные рынки закрыть. Поставки в Скандинавию должны осуществляться только при условии платежеспособности компании и будут моментально прекращены при возникновении дополнительных сложностей.

В погоне за ценами

Возрождение в Европе началось с того, что владельцы смогли остановить отток средств. Германия работала без прибыли, но держалась в жестких рамках допустимых расходов. В Швейцарии компания ожила, как только ею стал управлять Тим Штурц, который до сих пор остается другом семьи аф Йокник. Бельгийское подразделение закрылось тогда, когда стали расти продажи в Голландии под управлением Кеэса Фонтэйна.

Несмотря на то, что офис в Брюсселе пришлось закрыть, Йонас аф Йокник был убежден: они еще смогут сюда вернуться. Было решено: Йонас вместе с семьей переезжает в Англию.

«Мы освободили дом в Брюсселе и отправили мебель в Англию, где летом я должен был найти новый дом, а к осени подготовиться к приезду Кристины с детьми, - рассказывает Йонас. - Но вышло все не так. Мебель застряла где-то по дороге. Я так и не успел подыскать дом. К тому же нам показалось, что переезд в новую страну не лучшим образом скажется на наших детях. Педер и Хелен были еще маленькими. Мы посчитали, что будет лучше, если у них появится возможность привязаться к родной Швеции. Договорились, что пока я кочую между Лондоном и Стокгольмом, Кристина с детьми переберется в Швецию. Тогда мы еще не представляли, что наше воссоединение затянется на шесть лет».

«Все рабочие дни я отдавал Орифлэйм, а выходные и отпуск проводил только с семьей. Вопреки всем неприятностям, мы справились!» - подводит итог Йонас.

«Кризисы необходимы и полезны. Прежде всего, это шанс начать новую жизнь и отличный повод задуматься о перспективах, - рассуждает Роберт. - Печально, что многие компании с хорошими идеями выбывают из игры после первого кризиса. Многим просто не хватает сил на последний рывок. Смертность хороших идей в бизнесе, к сожалению, высока».

«Наше стремление к стремительному повлекло за собой множество ошибок, - говорит Йонас. - Но мы извлекли из них урок и обнаружили, какой огромный потенциал есть у Орифлэйм. Нам удалось сформировать успешные команды консультантов, создать необходимые условия, заслужить доверие сотрудников. Ассортимент расширялся, и «натуральная шведская косметика» завоевала успех во всем мире.

«Наше внимание полностью сконцентрировалось на прямых продажах, - продолжает Роберт. - Но теперь мы поняли, что следует более тщательно подходить к анализу нашей деятельности. Бизнес прямых продаж оставался предметом споров во многих странах, поэтому планирование работы требовало от нас еще больших усилий».

Братьям пришлось определиться с приоритетами. Роберт взял на себя ответственность за скандинавский рынок, включая разработку стратегии перехода к продажам «из рук в руки» и эффективной программы мотивации сотрудников, а также выпуск ежемесячных каталогов, представлявших новую продукцию компании. Йонас должен был заниматься планом домашних презентаций в Англии, рассчитывая, что именно этот рынок принесет удачу. Помимо этого, он должен был активно работать в Голландии и участвовать в расширении деятельности закупочного предприятия Zetes. Братья также стали всерьез задумываться о создании собственного производства.

Третьим приоритетным направлением стала работа по укреплению прибыльной части баланса, что могло бы избавить компанию от необходимости поиска дополнительных средств.
Финансовое положение Орифлэйм на этот момент было плачевным. Потери в Германии в 1970 году составили $200000, и это вместо $365000 запланированного дохода!
Расходы на офис в Брюсселе и на раскрутку рынков Бельгии, Голландии и Швейцарии выливались в значительную сумму. В доверше ние всего потребовались деньги на закрытие стокгольмского офиса и организацию нового в Лумме, пригороде Мальмё.
«Деньги уплывали, как вода сквозь пальцы», - вспоминает Йонас. Все время приходилось искать новые средства. Многие наши идеи по финансированию так и остались нереализованными. В качестве примера приведу программу финансирования под названием Oriflame World Trade S.A., целью которой являлась организация представительств Орифлэйм на новых рынках. Стоимость программы составила $352000.
«Вложено было немало, пришлось потратиться даже на объявление в газете The Wall Street Journal, - говорит Йонас. - В результате на наш адрес поступили всего десять писем. Внимания заслуживало лишь одно. Я сразу отправился на встречу в Висбаден к его отправителю, но после приятного ужина понял, что из этого ничего не получится. Собеседник, которому было 65 лет, заявил, что слишком стар для таких вложений» (и это говорит Йонас, которому самому уже более 70-ти и который вовсю продолжает открывать новые компании).
Йонас поясняет, каким образом им тогда удалось выйти из сложившейся ситуации: «Проблема решилась силами банка Banque Scandinave en Suisse. Его основным владельцем был Банк Скандинавии, а должность исполнительного директора занимал Дидрик Хэмильтон. Краткосрочный кредит мы получили, но пресс был колоссальным, и для продолжения деятельности нам постоянно приходилось привлекать новый капитал. В период с 1974 по 1976 годы заработанных средств стало больше. Общий доход компании составлял 1,3 миллиона долларов, но этого по-прежнему было недостаточно».

Конвертируемые долговые обязательства

«Искать деньги - это была моя задача, - продолжает Йонас. - Чтобы у нас появился хоть маленький шанс на выживание, нужен был как минимум миллион долларов. Bankers Trust к тому времени уже вышел из игры. Они все еще оставались владельцами 10% нашей компании, но однозначно заявили, что не внесут больше ни одного доллара.

Поиск инвестиций в других банках казался нам пустой тратой времени».



Йонас аф Йокник

Ситуация вынудила братьев взять на вооружение новый кредитный инструмент, не имевший в то время широкого хождения. Таким инструментом стали «вторичные конвертируемые обязательства». Этот вид ценных бумаг представлял собой облигационный заем с ограниченным гарантийным обеспечением, выдаваемый предприятию под высокую процентную ставку. В случае регистрации предприятия на фондовом рынке облигации можно было обменять на акции.

«Мы предлагали облигации на 2 миллиона швейцарских франков под 8%», - рассказывает Йонас. После этого ему пришлось почти целый год обивать пороги всевозможных финансовых учреждений и использовать все имевшиеся в этой области связи. Первое время было очень сложно% к нам относились с недоверием. Однако опыт работы в сфере прямых продаж сыграл свою роль и в один прекрасный день ситуация изменилась.

«Все решилось, когда нам удалось убедить директора одного крупного престижного американского банка приобрести у нас облигации на сумму в 600000 швейцарских франков. На момент завершения продажи облигаций в конце 1976 года за ценные бумаги нам удалось выручить 1,4 миллионов швейцарских франков, что превзошло все наши ожидания», - заключает Йонас.


SF 50.000

ORIFLAME
INTERNATIONAL

SF 50.000

SWISS FRANCS 2,000,000

Конвертируемые облигации это ценные бумаги, которые можно обменять на акции

Великобритания

«Пока Роберт занимался закрытием офиса в Стокгольме, я пытался наладить работу британского подразделения, - рассказывает Йонас. - В финансах царил полный хаос. К концу каждого месяца необходимо было пополнять склад и расширять ассортимент, а также следить за тем, чтобы на все хватало средств. Как-то нам позвонил наш поставщик Джордж Ноулер из компании Kolmar и заявил, что поставки продукции приостановлены, пока мы не внесем платеж. Деньги должны поступить в понедельник, в противном случае отношения разрываются. Речь шла о 25000 фунтов. Я выписал чек на указанную сумму, хотя денег так и не было, и отправил его неподписанным, надеясь выиграть время. Во вторник, конечно, позвонил взбешенный Джордж Ноулер и заявил, что чек оказался бесполезным. Я извинился, сказав, что заработался, и пообещал прислать новый чек. Он был отправлен самой медленной почтовой доставкой, которую только можно было найти. Только через неделю чек был обналичен, но к тому времени я уже успел найти деньги. Так мы протянули еще один месяц».

«Даже во времена кризисов нам всегда удавалось выплачивать жалование сотрудникам, правда, в их числе мы с Робертом оказывались далеко не всегда», - вспоминает Йонас. - Все мы - Бенгт, Роберт и я сам - получали по 6000 крон в месяц с первых дней работы в Орифлэйм. В Брюсселе суммы остались аналогичными, но в бельгийских франках. И только в 1982 году, когда мы «вышли в народ» и стали фондовой компанией, мы смогли получать больше».«Моя жена Кристина всегда волновалась, что однажды нам не хватит денег на самое необходимое, - продолжает Йонас. - Каждый раз я обещал ей, что все обойдется: по профессии она была специалистом по лечебной гимнастике, а я даже в отсутствие возможности заниматься юриспруденцией, смог бы работать таксистом. Кстати, действующее удостоверение таксиста было у меня еще достаточно долго. Никаких свободных денег у нас не было. Мы продали участок земли, на котором собирались построить дачу, за 50 000 крон. И благодаря вырученным средствам нам удалось каждому внести по 6000 крон для создания Орифлэйм, а также стать участниками новой эмиссии».

Первый директор британского филиала пришел из компании Tupperware. У него была прекрасная репутация и большой опыт продаж. За ним потянулись клиенты Tupperware, и через год в Англии работало больше консультантов, чем в какой-либо из скандинавских стран.

«Однако эффективность компании все еще оставалась на низком уровне, а расходы были высокими, - подводит итог Йонас. - Наш директор был во многом приятным человеком, но нам был необходим настоящий лидер. Так появился харизматичный Найджел Хьюит с обворожительной улыбкой. Совместно нам удалось привлечь к работе многих по-настоящему успешных консультантов, которые оставались с Орифлэйм многие годы».

Лондонский офис находился в старом бараке времен Второй мировой войны к западу от города, недалеко от зоопарка в Чессинг- тоне. «Сначала все выглядело ужасным, мы что-то подкрасили, что-то подремонтировали, и место приобрело вполне приличный вид. Зато аренда была низкой - для нас это было главным», - объясняет Йонас.



Пока мужчины ходили в пабы, их жены продавали косметику на домашних встречах. Этот метод стал популярным в Великобритании. Ассортимент продукции Орифлэйм идеально подошел для английского рынка, где особым спросом пользовались кремы для кожи. Название компании стало для многих символом высокого качества.

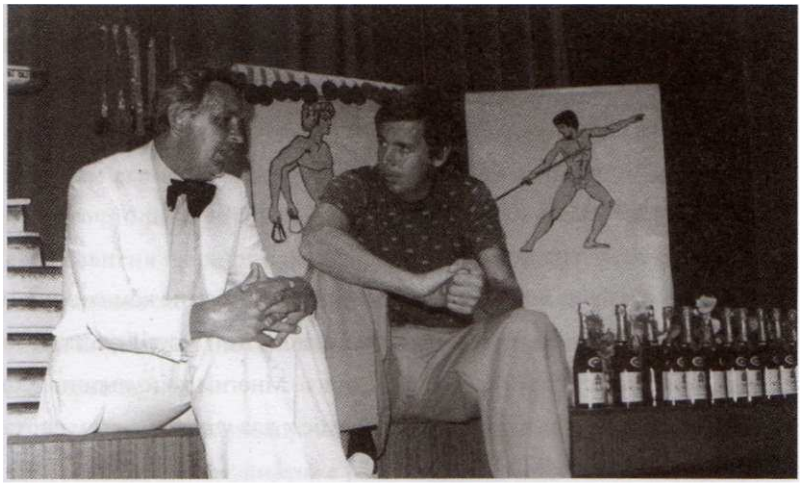
Внутри Орифлэйм многое основывается на личной мотивации. Подарки хозяйкам и привлекательные условия, а также участие в конференциях, которые проходили в экзотических странах, служили прекрасным стимулом для роста продаж. «Обычно на конференциях в начале года в Лондоне собирались до 700-800 участников, и несколько сот человек выезжали на летние конференции. Для тех, кто ранее не бывал за бубежом, такие поездки становились незабываемым событием. С Робертом приезжали скандинавы, в том числе и Ингрид Лагергрен, чье участие во встречах всегда делало их веселыми и увлекательными», - вспоминает Йонас.

Вера в будущее возвращается

«Уровень продаж в 1975 году достиг 1,5 миллионов фунтов, а через несколько лет вырос еще на 50%», - говорит Йонас с гордостью в голосе. - Вернулась надежда на то, что затеянное нами дело действительно обладает потенциалом».
В Чессингтоне открылся офис швейцарского предприятия Zetes. В связи с этим начала выстраиваться единая система закупок, маркетинга и производства компании. Работа офиса укрепилась за счет того, что у Орифлэйм и Zetes отныне был единый финансовый директор, Робин Дэйл. К своим обязанностям он приступил, отслужив в армии, и проработал в Орифлэйм более 15-ти лет. За это время ему удалось впервые наладить работу системы бухгалтерского контроля за кассовыми потоками и финансовыми результатами.
В английском офисе появились и другие ключевые фигуры, сыгравшие важную роль в развитии компании. Бывший сотрудник Avon Алан Харрис отвечал за работу отдела закупок, а Фрэнк Грант стал первым директором по маркетингу. «Идея столь успешного крема в яйцеобразной баночке принадлежала именно Фрэнку», - восхищенно рассказывает Йонас.
Йен Тотт задолго до появления компьютеров и прочих технических устройств смог добиться полного контроля над всеми звеньями цепочки поставок. Главным ответственным за развитие продукции, как и прежде, был Рольф Йерпе, которого во второй раз попросили переехать вместе с компанией в новую страну и войти в состав руководителей подразделения в Чессингтоне. Ближайшие пятнадцать лет он вместе со своей семьей проведет в Лондоне.

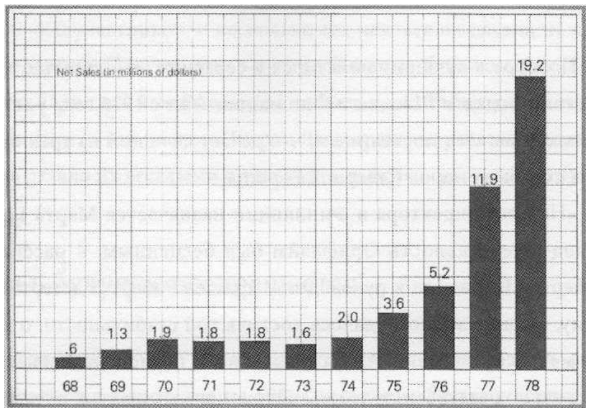
Время стабильности

Поворот к лучшему наметился в середине семидесятых, вместе с ростом продаж в Швеции и Финляндии. Уже с 1975 года рост Орифлэйм становится постоянным, что делает ее одной из трех крупнейших торговых марок Северной Европы.
«На пост директора в Финляндии назначается Марта Байер. Ее вклад в деятельность Орифлэйм был бесценным, - рассказывает Роберт. - В Швеции к руководству пришел Роберт Мэстертон, которому, в конце концов, удалось достичь той стабильности, о которой мы мечтали много лет. Актуальными в тот период были два вопроса: постоянно раздуваемые дебаты вокруг прямых продаж и тема все еще применявшегося налога на предметы роскоши. Ну и, конечно, непрекращающаяся конкурентная борьба с Avon!»
Улучшение экономического положения компании стало очевидным в 1976 году. Наконец Йонас и Роберт смогли почувствовать удовлетворение от достигнутых



Йонас и Роберт участники конференции Орифлэйм на Родосе в 1976 году. На этой и других конференциях тех лет зарождается культура компании

результатов. Обороты компании составляли 10 миллионов, а валовая прибыль - 2 миллиона долларов. Напряжение в экономике компаней еще ощущалось, но, достигнув стабильности, братья могли подумать о выкупе 10%-й доли у Bankers Trust.



«Людей, знакомых с нами, там уже не осталось, а остальные не испытывали ни малейшего интереса к Орифлэйм, - рассуждает Йонас. - В данной ситуации у нас появилась возможность увеличить собственное участие в капитале компании. Мы предложили выплатить инвестированную долю, а также кредитную ставку в 10%. Банк к тому времени нес значительные убытки, и сделка с нами сулила неплохой выигрыш. Мы смогли убедить вернувшегося в банк для проведения переговоров с нами Майкла Грогана. Поначалу он сомневался, пройдет ли сделка в США, но все завершилось удачно. Если бы Bankers Trust сохранил свои 10% в компании Орифлэйм по сегодняшний день, этот пакет на данный момент стоил около 300 миллионов долларов! Но в 1976 году сделать такой прогноз было невозможно».

Десятилетний юбилей

Орифлэйм и братья аф Йокник отметили десятилетие компании в 1977 году. Празднование состоялось в лондонском отеле Royal Lancaster, который был полностью арендован компанией. Многим консультантам хотелось преодолеть квалификационный рубеж для участия в этом эпохальном событии В общей сложности собралось более 700 человек из 8-ми стран. Целую неделю деловые конференции чередовались с весельем, скрепляя важные узы единства на ближайшие годы работы. Репортаж о праздновании юбилея появился на страницах собственного журнала Орифлэйм в Великобритании «Лицом к лицу», в котором Йонас аф Йокник сообщал о том, что главными слагаемыми успеха последних лет стали ЕДИНСТВО и ПРИЗНАНИЕ. В журнале рассказывалось о награждениях, поощрениях и историях успеха. Девизом мероприятия был лозунг «Вперед за золотом».


Oriflame's Face to Face

Birthday Prezzys Prizes Galore For Those We Adore!

THE SUPER SEVEN OF '77
IN ORIFLAME'S 10TH ANNIVERSARY YEAR

Seven Super Years have passed and Oriflame has grown in strength and size, seldom looking back, and our secret - Oriflame is togetherness.

Oriflame is sharing and sharing the past seven years and climbing all the time are Jean Taylor, now Area Manager for North London and Pat Henshaw, now District Manager for Southern Region. Both joined as Beauty Consultants from the start in 1971.

To have stayed the course speaks highly of their loyalty and determination and ability. It's not always been easy, we all have had problems from time to time but surmounting these problems gives us the experience and stability that will make this company great.

Jean and Pat were recognised at the International 10th Anniversary Conference and were presented with specially commissioned Silver Charm Bracelets. Jean and Pat are a prime example of the opportunity offered by Oriflame. Oriflame stands for Free Enterprise, the chance for the individual to identify and develop their personal ability, personality, character and in concert raise the standard of living for themselves and their family. We believe that Oriflame is your business. We, for our part, help, guide and direct you upon the right road and this philosophy in 1977 has made your Company one of the largest Party Plan Selling Companies in the UK.

The future is open, the sky's the limit and the opportunities are there in the next seven years for us to all achieve the ultimate of being the prime Party Plan Company in the UK.

May I wish success to you all.

Jonas af Jochnick
Chairman of Oriflame International

The Greatest Value EVER in Prizes
The Presidents GOLD Promotion

Собственная фабрика

Руководители Орифлэйм понимали важность контроля над процессом производства и задумались об открытии собственной фабрики. Впоследствии многие считали, что именно собственная производственная база является ключом к успеху Орифлэйм.

«Решение о строительстве такой фабрики в Дублине было принято в 1976 году, а два года спустя был создан «Центр дистрибуции и администрирования Орифлэйм», - рассказывает Роберт. - Мы выбрали Ирландию потому, что Ирландское агентство развития оказало нам всемерную поддержку. В отличие от Швеции, в Ирландии достаточно рано поняли, насколько важен благоприятный климат для развития предпринимательства. Не могу избавиться от мысли о том, сколько же потеряла Швеция в результате неспособности политиков видеть все сложности, связанные с открытием предприятия и его управлением!»

Вариант размещения производства в Англии, ставшей тогда крупнейшим рынком Орифлэйм, тоже рассматривался, но экономические условия в Ирландии, включая освобождение от налогов на продукцию, оказались более привлекательными. Мысль об открытии производства именно в этой стране пришла братьям после визита на ирландское производство теннисных мячей шведской компании Trelleborg в городе Корк.



Фабрика Орифлэйм в Дублине

«Ирландское агентство развития взяло на себя половину капитальныхрасходов в связи с открытием фабрики, что по нашим расчетам составляло миллион фунтов, кроме того, мы вплоть до 1990 года освобождались от налога на прибыль, а впоследствии налог не должен был превышать 10%, - рассказывает Йонас. - Для Европы подобные условия были уникальными».

Таким образом компания Орифлэйм добилась еще одного налогового послабления. Головной офис в Люксембурге уже пользовался налоговыми льготами. Другими словами, все доходы, получаемые от производства в Дублине, не облагались налогами ни в Ирландии, ни в Люксембурге.

«Идея организации производства в Ирландии была отличной. Ко всему прочему, мы получили банковский кредит на оборудование. В таких обстоятельствах принять решение было просто», - вспоминает Йонас.

Сумма кредита, по его словам, сегодня не вызвала бы особого удивления, но в те годы это была значительная сумма. Строительство собственной фабрики действительно имело огромное значение. В очередной раз вера братьев в свое дело нашла подтверждение. Их Орифлэйм должен был стать крупным игроком на международном рынке косметики, и принятое решение о фабрике было обнародовано на праздновании 10-летнего юбилея в Лондоне. Надо ли говорить, что эта новость стала новым источником вдохновения как для сотрудников, так и для консультантов Орифлэйм!

Быть независимыми от поставщиков - вот главный мотив для строительства собственной производственной базы. Йонас и Роберт стремились к полному контролю над производством, качеством продукции и поставками. Создание собственных ресурсов производства открывало совершенно новые возможности для укрепления позиций компании по отношению к остальным поставщикам.

«Еще одним важным сотрудником компании стал Фрэд Харно, - говорит Йонас. - Благодаря его заслугам работа фабрики стала эффективнее в несколько раз. Фрэд

пришел к нам из компании Wella в Германии. Он отвечал за проектирование фабрики в Дублине и остался в штате непосредственно для налаживания первого собственного производства. Позднее он принимал участие в организации фабрик Орифлэйм в Варшаве и Китае».
На 2500 квадратных метрах производилась основная часть ассортимента компании. Впоследствии фабрика поэтапно расширялась. На пике производства она выпускала до 50-ти миллионов изделий при штате сотрудников в 300 человек.
Фабрика в Дублине просуществовала 20 лет.
В феврале 2000 года Роберт аф Йокник посетил министра по вопросам промышленности и торговли Ирландии Мэри Хэрни. На официальной встрече Роберт объяснил причины, по которым компания планировала закрыть производство, а также познакомил министра с планом мероприятий в отношении персонала: «Нам хотелось принять участие в дальнейшей судьбе персонала фабрики». Мэри Хэрни завершила разговор словами: «Ваша компания стала хорошим примером предпринимательства в тот момент, когда стране это было необходимо».
Орифлэйм принял активное участие, в том числе финансовое, в трудоустройстве 250-ти сотрудников закрывшейся фабрики.

Новые отношения в Европе 70-х

ЕВРОПА В 70-Е ГОДЫ была далека от единых рыночных отношений. Будущее Европейского Союза только зарождалось. Таможенные пошлины, налоги на товары эксклюзивного ассортимента, различные сборы на импорт продукции усложняли работу компаний, осуществлявших свою деятельность за рубежом. К сложностям относились также валютные риски и расходы по переводу капитала. Со всем этим в полной мере сталкивалась и компания Орифлэйм. Это касалось не только стран, где у компании уже работали филиалы, но и рынков, которые Орифлэйм только планировал осваивать.

Франция

Для предприятий прямых продаж Франция была далеко не простой страной. Препятствиями служили как язык, так и действующее законодательство.
«Нам удалось переманить к себе руководителя отдела продаж из Tupperware, очень приятного человека и настоящего профессионала. Он, в свою очередь, привел несколько способных консультантов, так что начало было вполне удачным», - рассказывает Йонас, переживавший, что продукция не найдет спроса. - Репутация Франции как производителя лучшей косметики и кремов известна всем, но нам все-таки удалось заинтересовать покупателей. Особым спросом стали пользоваться кремы для кожи в знаменитой яйцеобразной баночке.
Проблемы стали возникать в отношении правил торговли, распространявшихся на наших консультантов. Могут ли они считаться независимыми предпринимателями или мы несем за них полную ответственность как работодатели? Во французском законодательстве существует множество различных исключений и правил особого характера. Нам удалось, однако, выработать систему, приемлемую для ведения деятельности, которая заключалась в ограничении ответственности по отношению к собственному персоналу».

Испания

Орифлэйм начал свою деятельность в Испании в 1978 году. Условия для работы полностью отличались от существовавших во Франции. В 1975 году умер диктатор Франко. Сменивший его король Хуан Карлос привел страну к демократии, и Испания стала открытым государством.
Многие испанские компании прямых продаж работали еще при Франко. Не так давно на испанский рынок вышел Avon. Сложность заключалась в наличии запретов на импорт продукции, в частности, в Испанию запрещено было ввозить косметические товары. Орифлэйм был вынужден искать местных поставщиков.
«Я много раз собирался сдаться, но рынок страны с населением в 38 миллионов был слишком привлекательным, - признается Йонас. - Для работы нам был необходим поставщик, готовый предоставить сотню различных наименований продукции. В этом случае мы были бы готовы вести продажи на домашних встречах и создавать

выгодные условия работы для консультантов. И нам это удалось. Многое с тех пор в Испании изменилось, но эта страна по-прежнему является для нас важным рынком. Доля Орифлэйм на испанском рынке меньше, чем хотелось бы, но рост продаж постоянен, и мы надеемся, что мы еще много лет сможем успешно здесь развиваться».

Развитие в Скандинавии

С самого начала домашние встречи составляли основу системы продаж Орифлэйм. Но в начале 80-х наметились некоторые перемены. Шведская система прямых продаж, основанная на широком ассортименте продукции и масштабной поддержке продаж красочными каталогами, стала постепенно продвигаться на другие рынки. Модель, хорошо зарекомендовавшая себя во многих странах, оказалась несостоятельной только в Великобритании.
На руководящие посты Орифлэйм пришли новые сотрудники. В конце 70-х руководителем отдела развития рынков стал Оке Энруп, проработавший в компании, как и многие, до самой пенсии. В Орифлэйм Оке пришел из Avon, успев поработать на компанию Pierre Robert. Вот как сам он вспоминает то время: «Меня по-прежнему одолевали сомнения по поводу моего ухода из Avon, даже после разговора с директором концерна Орифлэйм в одном из пабов Ричмонда. Он прибыл на смешном, буквально разваливающемся на ходу BMV. Я тогда подумал, во что это я ввязываюсь?! Но таков был стиль братьев: никакого снобизма, ничего напускного. Из всего, что они рассказали мне об Орифлэйм, мало что вызывало доверие. Но, к счастью, все оказалось реальностью, и я никогда не сожалел о том, что пришел работать в Орифлэйм. Период был, конечно, не из легких. Учет расходов был строгим. Экономили на всем, сидели в старом бараке в Лумме. Но нам нравилось, и атмосфера для творчества была великолепной».
«Мир прямых продаж полон неожиданностей, а пути развития непредсказуемы, - говорит Йонас аф Йокник. - Начался стремительный рост продаж в Скандинавии, и период с середины 70-х до начала 80-х годов ознаменовался троекратным увеличением объемов. Торговая марка Орифлэйм укрепила свои позиции, компанию признали лидером в области производства средств по уходу за кожей. Многие из региональных менеджеров оставались в компании еще долгое время. Но мы намеренно шли к созданию следующего уровня менеджеров, а именно территориальных».
Компании прямых продаж всегда находятся в полной зависимости от руководства и персонала, и Орифлэйм не стал исключением. После череды неудач в менеджменте на посту директора Орифлэйм в Швеции появился новый человек.
«Роберт Местертон был очень сильным руководителем, - говорит Йонас. - Он часто оказывался в центре драматических событий, но при любых обстоятельствах оставался инициативным и нацеленным на результат. Через несколько лет он понадобился нам в Англии для построения организации международного уровня».
«И снова мы не ошиблись с выбором шведского исполнительного директора, - продолжает Йонас. - Руководство шведским, а позднее и всем скандинавским рынком взял на себя Ханс Хенрик Рамель, человек энергичный и страстно преданный делу. Его совместная с Ингрид Лагергрен работа была безупречной. Они ссорились, спорили, но всегда с любовью относились к окружающим их людям».

А это, по мнению Роберта аф Йокник, является основополагающим фактором успешной работы компании прямых продаж: «Вы должны любить своих коллег. Поймите, если работа удается у них, эффективной станет и работа компании в целом».

«Ханс Хенрик много ездил, знал имена не только всех территориальных руководителей, а их были сотни, но и имена их супругов и детей. Вот какой настрой создает мощь и стабильность компании, - заявляет Йонас. - Для нас с Робертом Ханс Хенрик всегда был добрым другом».

На встрече в 2006 году Ханс Хенрик рассказал, что он стал пятнадцатым исполнительным директором шведского отделения: «Роберт как-то сказал, что мне, в отличие от моих предшественников, не удастся так просто отделаться. Прошло еще 14 лет, прежде чем я понял, что мне уже шестьдесят и пора заканчивать. На годы моей работы в руководстве пришлось значительное снижение продаж в Швеции и Скандинавии. Помню, как Роберт, прощаясь со мной, сказал: „Все, что ты сделал для нас, было не так уж плохо". Ханс Хенрик со смехом вспоминает этот эпизод. Как бывший офицер кавалерии, он был прекрасно знаком и не с таким тонким юмором.

Дистрибьютор - это своего рода «магазин» прямых продаж, которые постоянно то открываются, то закрываются. Большинство консультантов не задерживаются более одного года, поэтому у компании, нацеленной на успешное развитие, всегда возникает необходимость поиска новых дистрибьютеров.

Успех зависит непосредственно от руководителей и их стратегии. «Мы всегда стремились к тому, чтобы консультанты оставались в Орифлэйм как можно дольше, - говорит Йонас аф Йокник. - В самом начале материальное вознаграждение для многих из них было меньше, чем оплата труда при неполной занятости, а зачастую даже и ниже пособий по безработице. Но мы смогли убедить людей, насколько велика их роль в совместном деле. У нас был хороший ассортимент и такие люди, как Ингрид Лагергрен - люди с неугасающей энергией и бьющим через край энтузиазмом. Прямые продажи для консультантов хороши тем, что они могут довольствоваться ролью «маленького магазина косметики за углом», иметь возможность покупать продукцию для своей семьи по оптовым ценам, а также зарабатывать деньги, предлагая ее друзьям и знакомым. А ведь вместе с тем можно создать свою сеть продаж и зарабатывать намного больше! Но это возможно только тогда, когда ты с успехом помогаешь другим выстраивать систему продаж; только помогая другим достичь успеха, становишься успешным сам. Йонас и я, к нашей большой радости, видели десятки тысяч маленьких «магазинчиков», превращающихся в большие подразделения внутри Орифлэйм».



ГЛАВА 3

1980–1990

Орифлэйм выходит на лондонскую биржу. Братья аф Йокник проявляют интерес к новым отраслям, а потом возвращаются к основной деятельности.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ и потребительская политика 70-х тормозили любое проявление креатива в бизнесе. С началом нового десятилетия предприниматели вновь обрели энтузиазм и веру в будущее.

Лондонская биржа

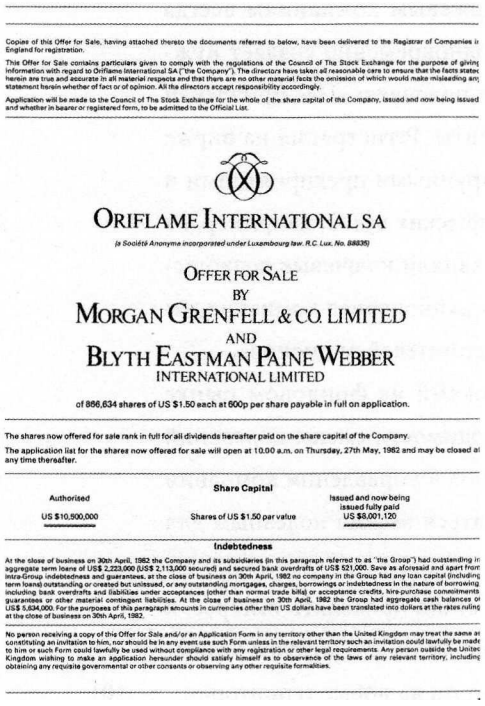
В 1982 году с помощью коммерческого банка Morgan Grenfell компания Орифлэйм прошла регистрацию на Лондонской фондовой бирже и стала первой иностранной компанией со времен Второй мировой войны, попавшей на высший уровень котировочного списка.

Братья считали, что для выхода на рынок ценных бумаг были объективные причины. В интервью одному журналу Роберт аф Йокник высказал мнение, что требования к биржевым компаниям всегда высоки, этот статус дисциплинирует и одновременно создает нужную динамику для развития бизнеса. Он поясняет: «Нас привлекли не только новые инвестиционные горизонты. Регистрация на бирже помогала нам в конкурентной борьбе с крупными предприятиями и банками за лучших выпускников экономических вузов, например, из Стокгольмской Школы Экономики; они заняли ключевые должности в компании. Кроме того, как открытая акционерная компания мы смогли привлекать новых акционеров и держателей опционов».

Решение стать полноправными игроками на фондовом рынке подкреплялось еще и пониманием необходимости смены поколений в будущем. Кроме того, участие акционеров в управлении компании в долгосрочной перспективе могло оказаться весьма полезным для руководства Орифлэйм.

В конце 70-х годов братья аф Йокник стали проявлять интерес к рынкам Северной Америки и Азии, но понимали, что доходов компании пока не хватает для мощной интервенции на новые территории.

Задача выхода на биржу была первостепенной. Этот шаг открывал доступ к дополнительному капиталу, получить который в частном порядке никак не удавалось. «Все, с кем мы общались, советовали нам оставить мысль о бирже. Неизвестному предприятию из Швеции, осуществляющему прямые продажи косметики, не стоило даже связываться с фондовым рынком, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Мы, конечно, понимали, что этот путь не будет легким, но мы были готовы рискнуть».



Copies of this Offer for Sale, having attached thereto the documents referred to below, have been delivered to the Registrar of Companies in England for registration.

This Offer for Sale contains particulars given to comply with the regulations of the Council of The Stock Exchange for the purpose of giving information with regard to Oriflame International SA ("the Company"). The directors have taken all reasonable care to ensure that the facts stated herein are true and accurate in all material respects and that there are no other material facts the omission of which would make misleading any statement herein whether of fact or of opinion. All the directors accept responsibility accordingly.

Application will be made to the Council of The Stock Exchange for the whole of the share capital of the Company, issued and now being issued and whether in bearer or registered form, to be admitted to the Official List.

ORIFLAME INTERNATIONAL SA

(a Société Anonyme incorporated under Luxembourg law. R.C. Lux. No. B8836)

OFFER FOR SALE
BY
MORGAN GRENFELL & CO. LIMITED
AND
BLYTH EASTMAN PAINE WEBBER
INTERNATIONAL LIMITED

of 856,634 shares of US $1.50 each at 600p per share payable in full on application.

The shares now offered for sale rank in full for all dividends hereafter paid on the share capital of the Company.

The application list for the shares now offered for sale will open at 10.00 a.m. on Thursday, 27th May, 1982 and may be closed at any time thereafter.

Share Capital		
Authorised		Issued and now being issued fully paid
US $10,500,000	Shares of US $1.50 par value	US $8,001,120

Indebtedness

At the close of business on 30th April, 1982 the Company and its subsidiaries (in this paragraph referred to as "the Group") had outstanding in aggregate term loans of US$ 2,223,000 (US$ 2,113,000 secured) and secured bank overdrafts of US$ 521,000. Save as aforesaid and apart from intra-Group indebtedness and guarantees, at the close of business on 30th April, 1982 no company in the Group had any loan capital (including term loans) outstanding or created but unissued, or any outstanding mortgages, charges, borrowings or indebtedness in the nature of borrowing including bank overdrafts and liabilities under acceptances (other than normal trade bills) or acceptance credits, hire-purchase commitments guarantees or other material contingent liabilities. At the close of business on 30th April, 1982 the Group had aggregate cash balances of US$ 5,634,000. For the purposes of this paragraph amounts in currencies other than US dollars have been translated into dollars at the rates ruling at the close of business on 30th April, 1982.

No person receiving a copy of this Offer for Sale and/or an Application Form in any territory other than the United Kingdom may treat the same as constituting an invitation to him, nor should he in any event use such Form unless in the relevant territory such an invitation could lawfully be made to him or such Form could lawfully be used without compliance with any registration or other legal requirements. Any person outside the United Kingdom wishing to make an application hereunder should satisfy himself as to observance of the laws of any relevant territory, including obtaining any requisite governmental or other consents or observing any other requisite formalities.

«Продажи в Великобритании шли успешно: их часть от общего объема продаж Орифлэйм составляла 30%, причем на долю английского рынка приходилось 50% доходов компании. Оставив старый офис в Чессингтоне, компания перебралась в Милтон-Кинс, к северу от Лондона. Собственное недавно выстроенное здание площадью тысячу квадратных метров, производило сильное впечатление на наших гостей из деловых районов, приезжавших на встречи с топ- менеджерами по продажам. Покидали наш офис они уже преисполненные доверия к Орифлэйм», - с удовольствием вспоминает Йонас.

На праздновании 10-летнего юбилея в лондонском отеле Royal Lancaster присутствовал близкий друг братьев аф Йокник Сванте Польсон-Мёллер.

Энтузиазм сотрудников компании ошеломил его. Сванте Польсон-Мёллер работал директором американского инвестиционного банка Blyth Eastman Dillon в Лондоне и был хорошо знаком с деятельностью Орифлэйм, однако предложение братьев рассмотреть возможность регистрации компании по IPO встретил с некоторым скептицизмом.
Стабильный рост компании и открывающиеся перспективы не смогли оставить банкира равнодушным. Он пообещал братьям аф Йокник изучить спрос других инвестиционных банков. Йонас аф Йокник рассказывает об этом эпизоде так: «К нашему удивлению, Сванте вернулся к нам уже через несколько недель и сообщил, что его банк и один из самых престижных банков Лондона Morgan Grenfell выразили свою заинтересованность в идее. В тот момент мы поняли, что нам следует рассматривать только высший уровень котировок Лондонской фондовой биржи. Вот это была задача!
Вновь встал вопрос об организационной структуре компании. Шведское предприятие, зарегистрированное в Люксембурге, с головным офисом в Брюсселе и производственной базой в Дублине, осуществляющее валютные операции в долларах, теперь идет на лондонскую биржу....»
Но и этого было недостаточно. Братьям предстояло продемонстрировать этические отличия прямых продаж от финансовых пирамид, доказать динамичность данной модели продаж и то, что ценности Орифлэйм продиктованы именно этой моделью, а также внутренней корпоративной культурой компании.
Экспертная оценка деятельности Орифлэйм проводилась в разгар политического конфликта вокруг Фолклендских островов. Британская газета Daily Telegraph в статье от 24 мая 1982 года пишет, что компания Орифлэйм с наращиваемыми объемами продаж представляет собой прибыльный инвестиционный объект: «Если бы не ситуация на Фолклендах, рекомендация нашей колонки потенциальным инвесторам была бы, без сомнения, однозначной: „покупать"».

Фолклендская война вооруженный конфликт между Великобританией и Аргентиной за контроль над территорией Фолклендских островов

Биржевой аналитик Дэвид Брюэртон выступает с предупреждением о том, что в сложившейся ситуации рынок может оказаться чрезвычайно чувствительным. Курс акций Орифлэйм был установлен на уровне шести фунтов, и интерес к акциям превысил предложение в сорок раз.
На момент регистрации на бирже оборот Орифлэйм составлял 38 миллионов долларов, за последние пять лет объем продаж увеличился втрое, доходность достигла 4-х миллионов. Компания продала 866000 акций на сумму в 6 миллионов долларов, что соответствовало 20% акционерного капитала компании. Появление на фондовом рынке обещало обернуться капиталом для новых инвестиций.
«Мы с Робертом не могли в это поверить! Наша компания была оценена в 30 миллионов долларов, из которых 6 миллионов лежали на нашем банковском счете. Теперь нас уже ничто не могло остановить. Нам, по крайней мере, так казалось», - ностальгирует Йонас.

Новая корпоративная культура

ПОДГОТОВКА К ВЫХОДУ на биржу явно доказала, что в новых условиях существующий формат компании уже устарел. Деятельность Орифлэйм приобрела такой масштаб, что предпринимательского духа, верно служившего братьям с самого

начала, явно не хватало. К тому же отсутствовала необходимая структура, а головной офис находился в одном помещении с подразделением, ответственным за закупки. «Наша работа строилась на энтузиазме, доверии и сотрудниках, ориентированных на результат, - говорит Йонас аф Йокник. - Не этого могло быть недостаточно. Существовала еще опасность того, что головное предприятие в Люксембурге станет налогооблагаемым в Англии. В этом случае радикально изменился бы результат нашек выхода на фондовые рынки. Решение было найдено. Мы опять переехали в Брюссель и разместились в трехкомнатной квартире в районе Университета. Там и началось строительство новой структуры менеджмента, которая была бы на голову выше уровня оперативной деятельности компании».

Прежде чем вместе засесть за сводную отчетную документацию Роберт работал непосредственно с органами финансового контроля скандинавских подразделений Орифлэйм, а Йонас - с другими филиалами. Изменить сложившийся порядок работы должен был новый финансовый директор, работавший ранее в одной из американских биржевых компаний. Он сразу пришел к выводу, что применяемая система финансового контроля и бухгалтерской отчетности была бесполезной. Необходимо было все создавать с нуля. Для реализации задуманного потребовалась пара молодых менеджеров-финансистов. Одним их них был Кевин Кенни.

«Вскоре мы поняли, что наш новый финансовый директор настроен не просто критически, а даже негативно. Держать такого человека в компании нам не хотелось, - рассказывает Йонас, а в подтверждение сказанного Роберт добавляет: - Помню, мы с Йонасом пытались с ним поговорить, а в ответ только слышали, что работа не гонка за популярностью. В этом он, конечно, был прав. Я согласен с тем, что работа на ключевой должности в Орифлэйм должна быть нацелена на пользу компании, что финансовый директор должен отстаивать свое мнение, однако вместе с тем он должен взаимодействовать с окружением. Хороший финансист своего рода «адвокат дьявола». Роль наиважнейшая. Продавцы преисполнены оптимизма, директор рад, но должен же быть кто-то, готовый сказать, когда и где все может полететь к чертям!»

«Первой мыслью было найти сотрудника на стороне, но в очередной раз брать нового человека казалось ошибкой, - продолжает рассказ Йонас. - Я тогда объяснил Кевину, что это был его уникальный шанс. Сразу вступить в должность он пока не мог, но в случае положительного финала в истории с биржей кресло финансового директора было для него свободным».

Дебют на фондовом рынке оказался удачным. Кевин Кенни стал финансовым директором Орифлэйм и проработал на этой должности до весны 2007 года. Он отвечал за создание и руководство финансовой структурой компании, успешно организовал еще две регистрации на фондовом рынке, осуществил выкуп с биржи, а также провел несколько структурных преобразований. «Успешными становятся предприниматели, которым удается собрать вокруг себя способных людей. И удержать их», - делает вывод Роберт.

В Кевине Кенни братья аф Йокник больше всего ценили независимость, способность говорить правду коротко и по существу. Они видели в нем не только безусловного финансового гения, но и верного партнера, на которого всегда можно положиться. Он был «человеком Орифлэйм на все сто»!

«В числе важных перемен значилось и назначение Роберта Местертона из Швеции генеральным директором британского филиала, - рассказывает Йонас. - В Брюсселе появилась Энн Мэри Брояр, начавшая с должности секретаря, но уже скоро взявшая на себя всю административную часть работы. Нам также удалось заполучить

Кристиана Барнекоу, говорившего на нескольких иностранных языках и работавшего тогда в бельгийском отделении Electrolux. Он отвечал за продажи и развитие новых рынков за пределами Скандинавии и Великобритании».
«1982-й год стал для Орифлэйм годом серьезных перемен, годом, когда осуществился выход на биржу и компания переехала в Брюссель. К тому же теперь у нас были деньги на осуществление планов, о реализации которых мы думали два года», - заключает Йонас аф Йокник.
В роли советника Йонаса и Роберта аф Йокник их брат Адольф оказал бесценную помощь в развитии компании. О своем вкладе в общее дело он говорит следующее: «Необходимо было найти самых лучших или, по крайней мере, очень хороших юристов. Слова юриста зачастую считаются истинными, хотя на самом деле редко таковыми являются. Альтернатива есть всегда, и хороший юрист не может не видеть этих возможностей. Однако нельзя быть юристом для самого себя». Надо думать, юристы по образованию Йонас и Роберт это тоже понимали.
Братья во всем доверяли Адольфу, в 1983 году он стал юрисконсультом И, хотя продолжал жить в США, занялся охраной прав торговой марки компании. В этой должности Адольф проработал пятнадцать лет.

Шаг в большой мир

ORIFLAME INTERNATIONAL SA ANNUAL REPORT & ACCOUNTS 1982



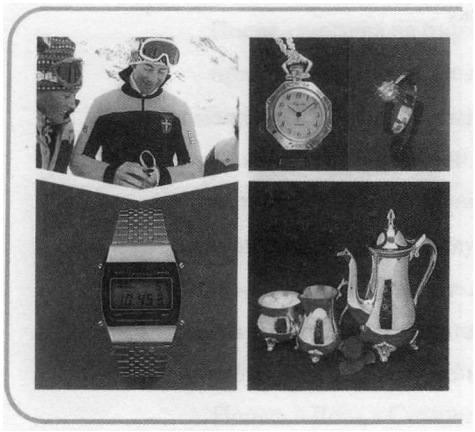
Обложка первого годового отчета Орифлэйм после выхода на лондонскую биржу

После триумфа на бирже братьев снова окрылил успех. Активы предприятия были оценены в 30 миллионов долларов, балансовые результаты достигли высот, о которых ранее не приходилось даже мечтать. Бизнес-идея Орифлэйм, организационная структура, деятельность и руководство прошли серьезную экспертную проверку и получили самую высокую оценку.
«Осуществить выход на лондонскую биржу нам помог один из самых респектабельных банков, а среди держателей наших акций значились такие столпы бизнеса, как, например, фонд Fidelity», - говорит Йонас. - Дела в Скандинавии тоже шли удачно, и мы чувствовали, что пришла пора выходить в большой мир».

«Вступив в число игроков фондового рынка, наша компания обрела новую организационную структуру и нам показалось, что время лихого предпринимательства кануло в лету. В последнем, однако, мы ошибались», - добавляет Роберт.
Братья наблюдали за продвижением на азиатском рынке конкурентов: **Avon**, **Tapperware** и **Amway**. Настал черед Орифлэйм осваивать эту часть мира. Там братья еще не бывали. Позднее Роберт будет осуществлять закупки золотых изделий для своих магазинов в Бангкоке и Гонконге.
Оба этих региона обладали огромным потенциалом, но прежде предстояло завершить реструктуризацию деятельности в Скандинавии.

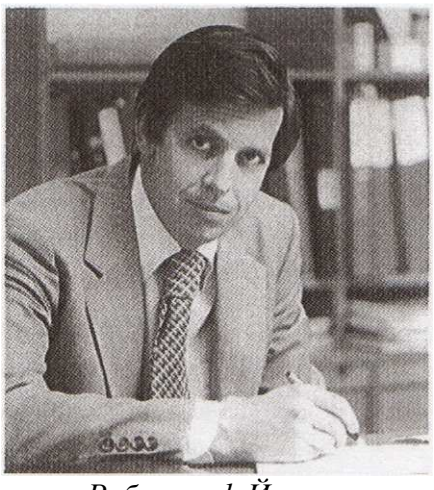
Диверсификация

ХОТЯ ШВЕЦИЯ В 70-Е годы так и не ввела запрет на прямые продажи, угроза для компаний этой сферы существовала со времен скандала вокруг Holiday Magic. В 80-е годы в среде предпринимателей все чаще ходили слухи о диверсификации: создавались конгломераты, предпринимателям хотелось распространить деятельность своих компаний на разные сферы и направления. Так поступили и братья аф Йокник.
«Оглядываясь на деятельность компании по прошествии многих лет, мы понимаем, что стали жертвами всеобщей тенденции к конгломерации», - говорит Роберт, приводя в качестве примера шведские предприятия ITT и Volvo. - Хотя для нас это было гораздо больше, чем просто мода. Сложности законодательства вынуждали предприятия прямых продаж искать возможности для расширения ВИДОЕ своей деятельности».



Товары компании Lagonda рекламировал Ингемар Стенмарк

«Роберт неоднократно заявлял о необходимости поиска альтернативных направлений деятельности на случай, если осуществлять прямые продажи станет невозможно», - признается Йонас и отмечает что это касалось не столько модели продаж, сколько статуса продавцов. Многие считали, что на консультантов должны распространяться те же требования что и на обычных наемных работников. Н: для Орифлэйм это было экономически нецелесообразно.
Естественной альтернативой прямым продажам была торговля по почте, которая, как и работа с заказами в Орифлэйм, строилась на основе каталогов. В этой связи руководство Орифлэйм» обратило внимание на компанию Lagonda, занимавшуюся почтовой рассылкой товаров.



Роберт аф Йокник

«Не помню, как возникла идея, но в Гетеборге работало предприятие, предлагавшее покупателям механические часы швейцарского производства, - рассказывает Йонас и продолжает: - Шел 75-й год, не самое удачное время для торговли механическими часами, когда на рынке уже

появились электронные. Но Lagonda смогла зарабатывать при небольшом объеме продаж в 10 миллионов крон. Мы приняли решение купить эту компанию и заплатили, кажется, три или четыре миллиона.
Изучив круг покупателей Lagonda, мы пришли к выводу, что портрет среднестатистического клиента выглядит следующим образом: это одинокий мужчина с небольшой зарплатой, проживающий на севере Швеции. Нас такой расклад категорически не устраивал».
Lagonda, тем не менее, прошла немалый путь развития с Робертом аф Йокник в качестве исполнительного директора: «Я отдал компании три года, работал до изнеможения, но без особого успеха. В 1977 году мы перенесли нашу деятельность из Гётеборга в Стокгольм. Lagonda построила собственные помещения в Упландс Вэсбю, открыла магазины в Халлюнде и Боросе, совместив торговлю по почте с розницей. Точно так же несколько лет спустя поступил Клас Ульсон.

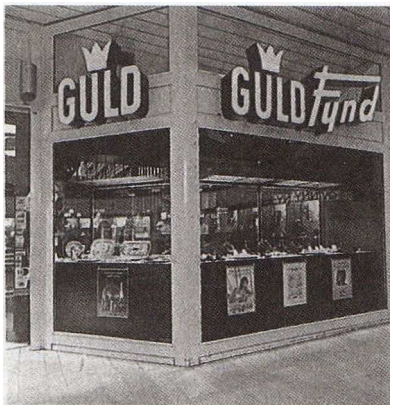


«Мы продавали бижутерию и часы не без результата, но в итоге все равно ничего не получилось. В это время до меня дошли слухи, что на продажу будет выставлено предприятие Gudlfynd. Тогда я объяснил Йонасу, что работа в Lagonda больше напоминает карабканье в гору, а на золотых изделиях Guldfynd можно неплохо заработать».
Со временем компания Lagonda была ликвидирована, но благодаря ей в 1987 году мы вышли на Guldfynd и расширили свой бизнес в сфере торговли по почте. В этом направлении большую роль сыграл Ханс Лагергрен.
«Хассе пришел работать на склад Орифлэйм сразу после того, как у нас появилась его мать Ингрид, - рассказывает Роберт. - Потом он учился, вернулся в Орифлэйм, успел поработать в Лондоне и, в конце концов, стал директором Lagonda.
Я не встречал человека, умеющего так искусно торговаться, как Хассе. Доход в торговле по почте сильно зависит от стоимости пересылки; помню, как почтовые работники чуть ли не плача уходили со встреч с нашим Хансом, готовым биться за каждую копейку. Он, без сомнения, чемпион в области почтовой торговли».
Новое предприятие получило название Vevay, в честь серии продукции Орифлэйм, сходившей с конвейерной линии в Ирландии.
Идея подобной деятельности пришла к Роберту после посещения финского предприятия Linda, продававшего косметику на так называемых отрицательных опционах. И сводилась она к следующему: адресат получал три изделия и возможность вернуть их, если продукция его не устраивает. Доля Орифлэйм в компании Vevay в скором времени была продана Лагергрену за 20 миллионов крон и была им использована для создания мощной и очень успешной сети в Европе, в числе прочего торговавшей нижним бельем марки Silverhuset.
Финансовым директором Lagonda был назначен Петер Лильедаль, занявший позднее ключевые позиции в Орифлэйм. Сначала он был директором финского филиала,

затем членом Исполнительного совета и региональным директором стран Западной Европы, а под конец своей карьеры стал директором испанского отделения Орифлэйм и проработал на этой должности до самой пенсии. «Петер обладал удивительным чутьем в сетевом бизнесе, он вообще был разносторонне одаренным человеком. Он и сегодня является нашим доверенным лицом, чье мнение для нас очень важно, - говорит Роберт аф Йокник и добавляет: - Этот бизнес тем и уникален, что одни продажи ведут к другим. Без Lagonda мы бы никогда не купили Guldfynd. Конечно, без везения и интуиции по минному полю не пройти».

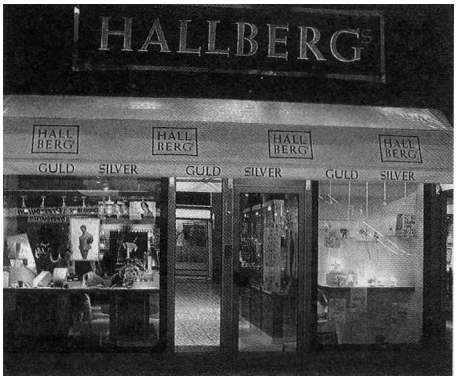
Золотые подвески и бриллианты

Желание владельцев компании упрочить свою деятельность за счет различных ее ответвлений привели сначала к торговле по почте, а позднее к розничной торговле. Начало этому было положено с приобретением шведской сети розничной торговли Guldfynd в 1985 году и английского предприятия Goldsmiths в 87-м. В том же году Орифлэйм стал владельцем розничных ювелирных магазинов Hallbergs, за которым последовало открытие салона ювелирных изделий Juvelsalongen в стокгольмском универмаге NK. Характер салона напоминал знаменитые бутики Tiffany.



В сети Guldfynd насчитывалось 125 магазинов по всей Швеции. Они занимали низкобюджетный сегмент рынка и предлагали покупку «искуственно выращенных» бриллиантов, а также всевозможные скидки. Тридцать семь магазинов Hallbergs были более эксклюзивными. Компания Guldfynd была основана в 1952 году Улофом Петерсоном. Ее руководство с самого ее начала было исключительно централизованным. К середине 80-х компания стала нести значительные убытки: потери последних двух лет ее деятельности составили 40 миллионов крон. Улоф Петерсон принял решение продать дело своей жизни.

На тот период компания Guldfynd считалась крупнейшей розничной сетью по продаже продаж колец с бриллиантами. Роберту аф Йокник пришлось быстро учиться тонкостям этой сферы торговли и вникать в отличия качества камней, значение слов «прозрачность», «чистота», «цветовые нюансы», «светопреломление» и т.д.



Первый магазин Hallberg был открыт в 1860 году ювелиром Карлом Густавом Холлбергом. Вскоре эта сеть стала лидером отрасли в Швеции и удерживала свои позиции на протяжении многих лет

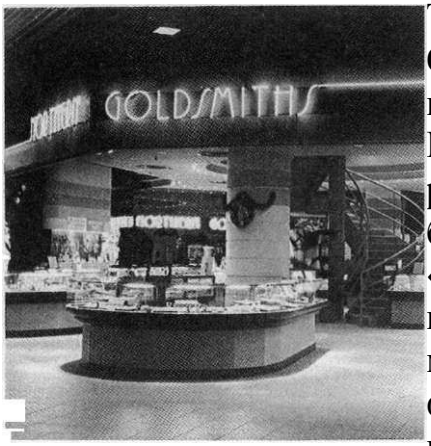
Наличие у магазинов своего склада бриллиантов сыграло важную роль в совершаемой сделке. «Сделка с Улофом Петерсоном едва не свела меня с ума, - рассказывает Роберт. - Большая часть оценочной стоимости компании приходилась на склад бриллиантов и составляла 40 миллионов крон, а всего за Guldfynd мы заплатили 120 миллионов крон. Я сомневался, правильно ли мы поступили, стал плохо спать, мне все время снились бриллианты. Вскакивал среди ночи, искал драгоценности под кроватью, кричал, что кто-то украл мои бриллианты. Моя супруга Лилиан переживала, все ли со мной в порядке.

В конце концов нам удалось произвести повторную оценку компании, доказавшую, что приобретенные нами бриллианты не отвечают заявленной классификации. Я решил навестить продавца вместе с нашим адвокатом Класом Фелэндером. Придя к Петерсону, мы потребовали либо расторгнуть сделку, либо списать со счета двадцать миллионов. По глазам собеседника было понятно, что он знает, в чем дело. Петерсон без колебаний согласился на второй вариант.
Мы остались друзьями. Йонас и я однажды даже ужинали в шикарных апартаментах Петерсона на Страндвэген, и обстановка была вполне доброжелательной. Тем не менее было занятно прочитать позже в *Dagens Industri* о его версии сделки: он якобы никогда нас не обманывал. Ладно, будем считать, что нас только пытались обмануть».
Статья *Dagens Industri* от 11 марта 1986 года представила ситуацию с убытками сети магазинов как «холодный душ» для Орифлэйм и цитировала слова Улофа Петерсона о том, что он доволен сделкой. В ответной статье от 20 марта того же года Роберт аф Йокник парирует: «Положение компании Guldfynd на момент продажи не представляло для нас тайны. На наш взгляд, сделка была удачной. Из оговоренных 120 миллионов крон мы заплатили за Guldfynd немногим более 100 миллионов».

Реструктуризация

В результате выгодной сделки компания Орифлэйм получила почти треть шведского рынка розничной торговли золотыми изделиями. Намерения объединять Guldfynd и Hallberg у братьев не было, каждой из этих компаний предполагалось существовать самостоятельно, і закупки, в том числе и для английского Goldsmiths, должны были осуществляться совместно. Внутренняя культура компаний, однако, не позволила выйти на нужный уровень взаимодействия.
Многие магазины Guldfynd были открыты в 50-е годы, некоторые .перестраивались из табачных лавок, и ни их местонахождение, ни интерьер не соответствовали представлениям потребителей.
Около двадцати из них закрылись, но появились и несколько новых. Через пару лет осталось всего 75 магазинов, зато оборот компании после принятых мер вырос на 30%.
«Владельцы потратили много времени на придание им современного облика. Постепенно исчезли традиционные прилавки, появилось больше пространства и света, как в других розничных магазинах», - пишет о реструктуризации компании на страницах делового еженедельника *Veckans Affairer* в октябре 1987 года Ханс-Улоф Энглунд.
Ассортимент магазинов расширился за счет таких брендов, как Gucci, YSL и Cartier. За три года работы Роберту аф Йокник удалось избавиться от устаревшей централизованной модели управления. На смену ей пришло делегирование полномочий и широкое участие персонала в деятельности компании. Начатую работу продолжил Мате Валлин, сменивший Роберта на посту генерального директора Guldfynd.
«В середине 80-х компания Орифлэйм не переживала существенного развития. Обороты составляли 60-80 миллионов фунтов, но финансовые результаты нельзя было назвать удовлетворительными, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Кроме этого, мы планировали изменить схему комиссионных выплат. Другими словами, было необходимо еще одно ответвление нашего бизнеса, которым, по нашему мнению, как

раз и могла стать розничная торговля. Наблюдая за успешным развитием шведского Guldfynd, мы стали проявлять интерес к английскому ювелирному рынку».

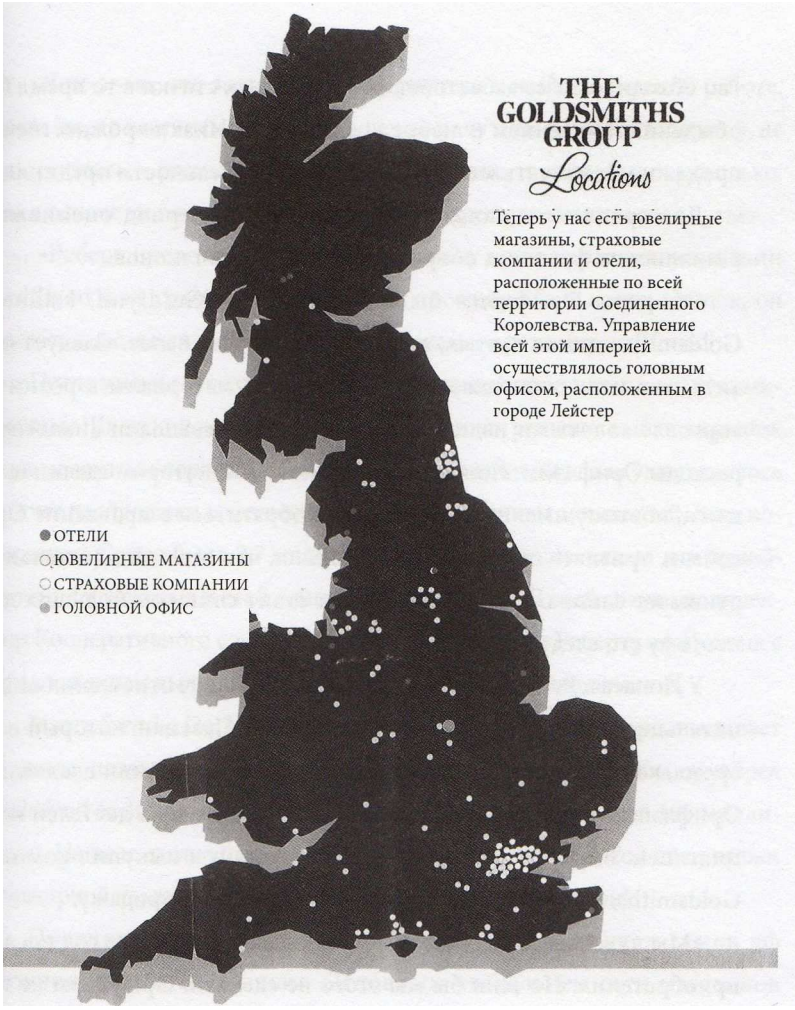


Так весной 1987 года создатели Орифлэйм обнаружили Goldsmiths. Эта компания считалась четвертым по величине розничным ювелирным предприятием в Великобритании, была представлена на фондовом рынке и располагала сетью из 108-ми магазинов, один из которых был крупнейшим в Европе.

«Мы избрали стратегию агрессивного поглощения предприятия. Опираясь на собственную оценку компании, мы предложили владельцам Goldsmiths 40 миллионов фунтов. Посредником с нашей стороны выступал инвестиционный банк Morgan Grenfell в Лондоне. Когда нужная документация была почти готова, от нас потребовали доказательств нашей платежеспособности. Я возразил, заявив, что для выдвижения предложения о покупке это необязательно. Примите предложение, и мы достанем средства. Мы купим компанию с помощью акций и банковских займов, а не наличных. Но нашего заявления оказалось недостаточно».

На следующий день Йонас аф Йокник обзвонил все банки и везде получил заверение в финансовой поддержке. Nordbanken (Nordea), Handelsbanken, Банк Скандинавии (SEB), Citibank, Banque Scandinave en Suisse и другие пообещали вынести решение в течение ближайшего часа.

«На нас обрушился шквал звонков. Кто-то обещал четыре миллиона, кто-то пять, но заключительное решение должно было быть принято на экстренном совещании правления утром следующего дня.



Так, за четыре часа нам удалось получить подтверждение финансовой возможности сделки. Сумма сделки составила 50 миллионов фунтов, из которых 45 миллионов были взяты в кредит; в перерасчете на шведскую валюту покупка обошлась нам в 600 миллионов крон.

Так решались дела, пока на всех нас в середине 90-х не грянул банковский кризис», - заключает Йонас аф Йокник.

Сделка с Goldsmiths включала в себя, помимо покупки сети магазинов, и страховую деятельность в лице 40 страховых контор, а также сеть гостиниц Heritage Hotels. Орифлэйм стал владельцем двенадцати эксклюзивных гостиниц, среди которых был элегантный конференц-отель Imperial на 300 номеров в Блэкпуле.

«Рынок недвижимости развивался

бурно, но я так и не смог смириться с мыслью, что мы связались с гостиничным бизнесом. У нас был 45-миллионный кредит, и если бы этот шаг оказался неверным, от Орифлэйм ничего бы не осталось. Роберт и я обратились к правлению компании с предложением продать гостиничную часть, и через полгода мы от нее избавились, - признается Йонас аф Йокник. -Все вокруг считали нас глупцами, но продажа оказалась выгодной, и мы смогли покрыть часть кредитов».
Открытием для братьев стало и то, что оценочная стоимость товарного склада Goldsmiths составляла 20-25 миллионов фунтов, а уровень продаж достигал 30-ти миллионов фунтов. Надо сказать, что 75% продаж приходилось на рождественский период, и это делало предприятие очень интересным, но только при условии, что Рождес тво обходилось без забастовок (к сожалению, стачки в то время были обыденным явлением в любое время года!). Низкие рождественские продажи могли стать катастрофой для рентабельности предприятия.
Для сравнения, склад Орифлэйм на тот период оценивался 5 8 миллионов фунтов, а оборот составлял 60 миллионов.
Обороты Орифлэйм были ниже, чем у Guldfynd, Hallberg и Goldsmiths вместе взятых, а доход - в три раза выше. Следует отметить, что капиталовложения и расходы на материалы в розничной торговле золотыми изделиями в три раза превышали аналогичные расходы Орифлэйм. Йонас продолжает: «Инициатором сделки выступал я, поэтому именно мне пришлось обратиться в правление Орифлэйм и признать свою ошибку. Я сказал, что этот вид деятельности отнимает слишком много времени и стоит слишком больших денег поэтому его следует продать».
У Йонаса и Роберта успели сложиться хорошие отношения с исполнительным директором Goldsmiths Юреком Пазецки, который в свое время, как мог, сопротивлялся «поглощению» компании владельцами Орифлэйм и даже сумел поднять цену. Он был очень деятелен и инициативен. Вместе с другими менеджерами он и выкупил компаник Goldsmiths, как только Орифлэйм выставил ее на продажу.
«Мы чувствовали себя неловко, продавая дело через год после её приобретения. Но если бы мы этого не сделали, Орифлэйм не избежал банкротства в 90-е, когда грянул кризис недвижимости».

Назад к основам

Создание новых направлений деятельности можно назвать успешных результатом диверсификации Орифлэйм, но были у нее и минусы. Приходилось работать втройне, в первую очередь руководителям компании.
«За все приходится платить, и в погоне за новыми возможностями мы запустили главное дело нашей компании», - признает Роберт. *В* результате многократных дискуссий Йонас и Роберт пришли к единому мнению о том, что Орифлэйм вновь должен стать исключительно косметической компанией. В конце 80-х годов все предприятия розничной торговли были проданы. И проданы очень выгодно.
«Я не знаю, что заставило нас вернуться к нашей основной работе. Было ли это везением, интуицией, деловым чутьем или просто мечтой, не могу сказать, - размышляет Роберт. - Вероятно, причин было несколько. Но в основе любого везения всегда лежит предпринимательское чутье».
«Роберт проделал колоссальную работу по воссозданию компании Guldfynd и не сразу согласился на ее продажу. Но, в конце концов, он согласился с идеей «возвращения к истокам», - резюмирует Йонас.

После многих лет продвижения безымянной продукции в тихие семидесятые Шведский кооперативный союз принял решение выйти на рынок с узнаваемыми торговыми марками. Пополнение кассы осуществлялось за счет распродажи собственных производственных мощностей. В распоряжении Союза было 2,7 миллиарда крон, предназначенных для приобретения известных и стабильных торговых сетей. В этой ситуации директор Кооперативного союза Лейф Левин обратился к Роберту аф Йокник с предложением выкупить Guldfynd. Предложение было принято.
Газета *Svenska Dagbladet* в статье от 11 февраля 1989 года рассказывает о сделке, иллюстрируя ее собственными расчетами: Орифлэйм приобрел Guldfynd за 160 миллионов крон, а продать намеревается за 195 миллионов. На деле сделка была еще более впечатляющей и доход от продажи ювелирной компании составил почти 100 миллионов крон!
Предприятие Hallberg было продано родственникам семьи аф Йокник, неким Йанссонам. Основным владельцем сети магазинов стал Тедде Йанссон-младший. Через несколько лет сеть Hallberg перепродали фонду Industri Kapital.
Продажа британской сети ювелирных салонов Goldsmiths также принесла неплохой доход. Газета *Independent* в статье от 23 марта 1988 года пишет о том, что в результате сделки Орифлэйм получил прибыль 23 миллиона фунтов стерлингов. Причем основную часть дохода шведские предприниматели получили за счет продажи гостиниц и страхового бизнеса, считает газета.
Сами братья подсчитали, что их суммарный доход составил 17 миллионов фунтов. «После многих бессонных ночей мы решили распродать все, кроме Орифлэйм. Оказалось, это было верным шагои. Если бы мы не решились тогда, потеряли бы все, что имели. Нельзя пренебрегать интуицией», - говорит Роберт аф Йокник, разделяя мнение брата.

Выход на США

Братьев аф Йокник как магнит притягивал американский рынок. Оборот компании Avon на родном рынке превышал 2 миллиарда долларов. Особенно интересно было наблюдать за развитием Stanhome и Mary Kay, поскольку обе компании использовали аналогичные с Орифлэйм методы продаж и продукцию. Их успехи в США и Канаде были фантастическими.
«Мы выкупили у Бенгта Хельстена право пользования торговой маркой Oriflame Corporation на территории США, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Офис компании располагался в Лос-Анджелесе, деятельность осуществлялась на достаточно слабом уровне, а освоение рынка казалось нам недостаточно масштабным. Мы решили изменить планы и перевезти офис компании в Бостон.
При «модернизировании» бизнеса, была взята за образец компания Магу Кау. Расчеты казались точными, и мы полагали, что при хороших продажах дистрибьюторы смогут получать до 50% реализованных объемов. Размер поощрения, по сравнению с компанией Amway, были достаточно умеренными, но все же привлекательными Своими результатами компания Магу Кау обязана эффективности данной модели.
Руководителем американского филиала стал 30-летний Питер Навроки. Он служил офицером в американском военном флоте, окончил школу бизнеса в Гарварде и владел собственной небольшой компанией прямых продаж. Кроме того, Питер

обладал обаянием отличающим всех успешных продавцов. Нам казалось, а я так считак и до сих пор, что это был отличный выбор!»
Продукция была достойного качества, цены вполне приемлемыми. Братья были готовы к тому, что выход на рынок США будет дорогостоящим, что в свою очередь может повлиять на доходностг всего Орифлэйм. Поэтому для развития деятельности Йонас и Роберт пригласили американских инвесторов. И снова на помощь пришел их брат Адольф аф Йокник.
Наступили новые времена, найти дополнительный капитал былс несложно. Надежд было много, акции продавались успешно. «Мы надеялись, что нас ждет бум продаж - от пяти до двадцати миллионов ежегодно, и очень удивились, когда ожидания не оправдались», - вспоминает Йонас.
Он и сейчас удивляется той неудаче: «Казалось, мы не упустили ни одной мелочи. Питер работал исступленно, а результатов все не было. Несколько миллионов мы заработали в Америке, чуть меньше в Канаде, но до переломной точки было еще далеко. В некоторой степени это напоминало мне ситуацию в Германии: невзлетевшая ракета».
Десятилетняя борьба на обоих американских рынках закончилась поражением в середине 90-х. Не помогли ни модели других компаний, ни талантливые дистрибьюторы. Оглядываясь назад, братья даже не хотят попытаться оценить, в какое состояние обошлась им американская эпопея. Их приводит в замешательство тот факт, что они до сих пор не понимают, что же было сделано не так. Йонас делает попытку проанализировать ситуацию: «Возможно, нам не хватало драматизма. Рыночный план был вялым. Привлекательность продукции не была безусловной. Конкуренты заявляли нам в лицо: «Не будете покупать нашу продукцию, останетесь ни с чем!» А мы все старались сохранить лицо».
«В очередной раз мы доказали себе, насколько сложны прямые продажи, - дополняет Роберт. - Ты должен быть лучшим во всем, чтобы достичь успеха. С подобным мы сталкивались и в других странах. В Великобритании, например, мы были на вершине в 80-е. Но, *сменяв рыночный план, потеряли динамику, хватку, продажи упали.* Англия для нас осталась в прошлом. Как, в сущности, мала разница между успехом и неудачей!»

Восточная Азия - рынок возможностей

На Олимпиаде в Мехико в 1968 году Бьёрн Ферм завоевал золотую медаль в современном пятиборье излюбленном виде спорта в Швеции. Эта медаль стала восьмой по счету в спортивной карьере Ферма. Завершающий этап состязания был полон драматизма. Ферм одержал сенсационную победу, вырвав ее на последнем этапе у фаворита соревнований венгра Бальшо

В НАЧАЛЕ 80-Х многие предприниматели заинтересовались рынками Гонконга, Тайваня, Таиланда, Сингапура, Малайзии и Филиппин, открывавшими для них новые возможности. Не стали исключением и братья аф Йокник.
«Нам, конечно, хотелось выйти на рынок Азии, но мы не знали как это сделать, - рассказывает Йонас. - Неожиданно нам позвонил Бьёрн Ферм, золотой призер Олимпийских Игр 1968 года. В компании Electrolux он отвечал за развитие азиатского направления. Бьёрн рассказал, что ему удалось создать совместное предприятие с молодым таиландским предпринимателем Адольфо Бенедитти, и спросил, интересно ли нам подобное сотрудничество».
Это было начало освоения азиатского рынка. Йонас

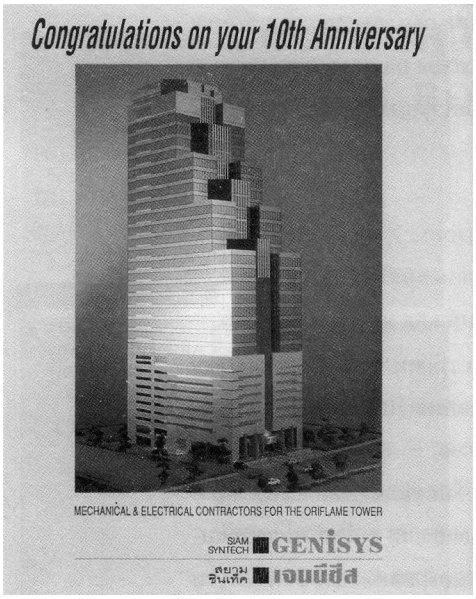
встретился с Фермом и Бенедитти в Лондоне. В результате встречи появилась совместная компания, равноправными владельцами которой стали Орифлэйм и Бенедитти. В это время Бьёрн Ферм уже работал на Бенедитти и взял проекты Орифлэйм в Восточной Азии под свое руководство. «Бьёрн был талантливым бизнесменом, харизматичным и энергичным, он как никто другой подходил для налаживания новых деловых контактов», - говорит Йонас.
Как и в ситуации с США, братья переживали, что их планы на новую территорию сильно ударят по финансовому положению всей компании. Пользуясь стабильным состоянием Орифлэйм на бирже, они приняли решение о поиске инвесторов.
«Мы создали новый холдинг в Гонконге под названием Oriflame Far East и получили инвестиции в размере $600000. Орифлэйм инвестировал $400000, - рассказывает Йонас. - Схема финансирования предусматривала, что инвесторы по истечении нескольких лет могут продать свои акции по реальной стоимости с учетом банковских процентов. Орифлэйм обладал правом расплачиваться акциями, а не деньгами. Преимуществом было и то, что нам не нужно было учитывать в годовом балансе возможные потери. При выкупе своих акций у инвесторов мы смогли бы списать их как расходы на нематериальные активы. В случае же получения прибыли наши финансовые позиции только упрочились».

Таиланд

Изначально упор был сделан на домашние встречи по европейскому образцу. Поговаривали, что именно так компания Tupperware достигла значительных успехов. К сожалению, концепция домашних встреч не укладывалась в жизненный уклад тайцев, так как дома в Таиланде были очень маленькими. И как бы ни пытался нас убедить в обратном нанятый Бенедитти директор компании, результат был нулевым.
«Адольфо был великолепным предпринимателем, - уточняет Йонас. - Он пригласил исполнительного директора из другой компании, выпустил каталог и нашел фабрику по производству косметики в Бангкоке. Фабрика была готова производить любую продукцию по заказу Орифлэйм. Местное производство позволяло сократить наши необоснованно высокие расходы на импорт. В рамках программы вознаграждения лучших консультантов ожидали поощрительные поездки за границу и участие в других мероприятиях компании. К концу 80-х наш оборот уже составлял 12 миллионов долларов, а чистая прибыль приближалась к 4 миллионам долларов».

Инвестиции в недвижимость

80-е годы в Таиланд потекли инвестиции. Прямо на глазах Бангкок превращался в современный Гонконг или Сингапур со своими знаменитыми небоскребами и торговыми центрами. Таким видел развитие региона Адольфо Бенедитти, поэтому предложил братьям воспользоваться растущим спросом на недвижимость и вложить в нее прибыль. Аргументы Адольфо произвели впечатление на шведских биз несменов. В приложении к газете Bangkok Post, в связи с празднованием десятилетнего юбилея Oriflame Thai в 1990 году, председатель Совета директоров концерна Oriflame International Роберт аф Йокник благодарит всех, кто внес свой вклад в успешное развитие дочерней компании, и упоминает о проектировании



башни Oriflame Asoke Tower. В том же выпуске Адольфо Бенедитти рассказывает о строительстве небоскреба в одном из престижных районов города.

«Он самостоятельно нашел подходящий участок в центральной части Бангкока и привлек для строительства инвестиции в размере 16-ти миллионов долларов, - говорит Йонас аф Йокник. - Компания «Ориф- лэйм Таиланд» собиралась внести дополнительно 4 миллиона долларов. Этого должно было хватить на строительство собственного 34-этажного здания. Предполагалось, что башня станет первым или, по крайней мере, одним из первых небоскребов в Бангкоке, а стоимость ее аренды со временем сравняется с уровнем цен Гонконга и Сингапура. Во всяком случае, так считал Адольфо Бенедитти.

Позднее мы могли бы выгодно продать здание, причем, налог на вырученные средства был бы намного ниже налогов на прибыль от нашей непосредственной деятельности. Все представители банков и финансовые эксперты, с которыми мы общались по этому вопросу, разделяли мнение Бенедитти. Идея казалась настолько замечательной, что не поверить в нее было трудно».

Йонас с улыбкой рассказывает подробности проекта: «Мы решились. Небоскреб был спроектирован в форме лестницы. На подготовку проекта ушло на два года больше, чем планировалось, и когда здание было построено, в городе красовалось уже слишком много высоток. Таиланд встречал свой первый кризис недвижимости, и мы оказались в его эпицентре. Арендная плата за квадратный метр в месяц упала с 800 тайских бат (около $42) до 250-ти ($12). Расходов было не покрыть, даже если бы мы сдавали в аренду все здание. А мы никогда не сдавали больше 40% площади».

Кризис на рынке недвижимости распространился по всему миру. Банк Скандинавии, выдававший кредиты в 80-е годы, был на волоске от банкротства. К счастью, Орифлэйм успел с ним вовремя расплатиться.

Кризис ринулся в другие отрасли. Орифлэйм был на грани очередной катастрофы. Таиландское приключение завершилось полной неразберихой, но братья понимали, что это далеко не конец. Бьёрн Ферм перебрался в Сингапур, чтобы заняться открытием филиалов Орифлэйм в Малайзии, Индонезии и Филиппинах.

«Период был очень напряженным», - констатирует Ионас аф Йокник, который бывал в то время в Азии по 6-7 раз в год и по-прежнему мог любоваться видом Oriflame Tower в Бангкоке.

Индонезия

Первым партнером Орифлэйм стал китаец. Десятую часть населения страны составляли выходцы из Китая, и почти всё в стране было сосредоточено в их руках. Новый партнер был умен, но когда работа стала приносить доход, попытался обманом завладеть всей компанией. И это ему почти удалось. Вместо того, чтобы выполнять свои обязанности по контракту, он предпочел «владеть» компанией на все сто.

«Только после давления сверху он сдался, - говорит Йонас. - Мы нашли другого партнера, индонезийца Фози Сиддика. У него были хорошие отношения с шефом

полиции Джакарты, который и помог нам избавиться от нечестного на руку китайца, пригрозив ему высылкой из страны».
Фози Сиддик до сих пор работает в компании, правда, уже в качестве председателя Совета директоров «Орифлэйм Индонезия», а также представляет интересы других шведских компаний, в частности Ericsson. Все годы его поддержка значила для компании очень много. Особую роль Фози Сиддик и его связи сыграли в последний год правления Сухарто.
Роберт аф Йокник часто вспоминает о той радости, которую испытывали братья при встречах с людьми, чья жизнь изменилась благодаря Орифлэйм. Он отлично помнит одну такую встречу в Индонезии и с удовольствием рассказывает о ней: «Ко мне подошла молодая девушка, которая работала у нас достаточно долго, и сказала мне: «Я всегда мечтала купить родителям дом. Теперь я могу это сделать». Таких эмоциональных эпизодов в моей памяти много. Приятно сознавать, что нашим главным продуктом стала возможность дарить людям способность самостоятельно творить свой мир. Некоторые из них покупают наши товары и довольствуются только этим. Другие выкладываются полностью, и их жизнь кардинально меняется. Ежегодно два миллиона человек пытаются достичь успеха с Орифлэйм. отдавая нам только свое время, но не деньги».
Покорение рынка в Индонезии было таким же сложным, как и в Таиланде. Большинство дистрибьютеров были консультантами из Китая. Торговля у них шла успешно, но взаимодействия с индонезийскими консультантами не было. Маркетинговый план, разработанный когда-то для Таиланда, здесь не работал.
Одним из крупных игроков на рынке прямых продаж Восточной Азии была компания Amway. Куда бы ни выходила эта компания - Е Таиланд, Малайзию, Японию или другие страны региона - она непременно добивалась результатов. Братья стремились понять, в чем секрет успеха конкурента.
«Amway становился лидером на всех рынках, - поясняет Йонас ас Йокник. - У компании была своя бизнес-методика, свои программы поощрения. Я понимал, что пришла пора нам уходить от сценарии домашних встреч.
Уже много лет я поддерживал дружеские отношения с Ларри Малхэмом, который, будучи исполнительным вице-президентом Amwav. занимался продвижением компании в Азии. Позднее он ушел из Amway. Я позвонил ему и попросил научить меня тонкостям многоуровневого маркетинга. Удивительно, но он мне не отказал! Мы встречались в Сингапуре, потом в Джакарте, напряженно работали несколько месяцев и создали новый продукт, получивший впоследствии название «План Успеха Орифлэйм». Суть плана сводилась к облагораживанию сетевой модели с помощью привлекательных условий для роста по карьерной лестнице, ступени которой соответствуют результатам продаж внутри сети.
Мы не желали нарушать принцип, согласно которому консультанты могли заказывать продукцию только в Орифлэйм, и таким образом исключали любую возможность «пирамидных» продаж. На этом был построен наш План Успеха. Со временем он претерпел много изменений, немного усложнился, но основа осталась прежней. Для прямых продаж требуется безостановочная работа всех звеньев цепи:



Роберт аф Йокник в Индонезии

модели продаж, продукции, но в первую очередь - людей. Теперь у нас была модель продаж, наконец мы пришли к результатам, которых так долго ждали!
Индонезия сегодня является нашим основным рынком в Восточной Азии. В этой стране с нами работает 200000 консультантов. И бывший лидер компания Avon вынуждена была выйти из игры».

Филиппины

В результате американской оккупации Филиппин в начале XX века английский язык стал здесь основным, особенно в Маниле. Языковой фактор намного упростил процесс внедрения Орифлэйм на филиппинский рынок. Кроме того, в столице уже были современные районы с банками, адвокатскими конторами и элитным жильем. «К сожалению, добиться чего-либо без взяток здесь было практически невозможно, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Открывать дочерние предприятия иностранным компаниям было сложно. Проблему пришлось решать тем же способом, что и в Индонезии. Бьёрн Ферм полюбил Манилу, но найти подходящую кандидатуру для топ- менеджера было трудно, поэтому в первое время он взял эти обязанности на себя. Филиппинские женщины обожают косметику, мы считали, что здешний рынок будет для нас перспективным. Еще мы решили, что здесь будет удобно организовывать подготовку руководящего персонала.
Первым, на кого мы поставили, был Свен Матссон, ставший впоследствии директором концерна. Свен пришел в Орифлэйм сразу после окончания Стокгольмской школы экономики и уже через короткое время занял пост директора филиппинского филиала. К сожалению, успехов мы не достигли. Возникало слишком много сложностей, решать которые было не под силу, к тому же у нас не было филиппинского производства. В конце концов, мы передали наш бизнес на условиях франчайзинга одному из местных партнеров, но и из этого ничего не вышло».
Для Свена Матссона опыт знакомства с Орифлэйм и с внедряемым на Филиппинах Планом Успеха стал бесценным. (Позднее План Успеха е будет положен в основу продвижения Орифлэйм в Восточной Европе.) После Филиппин Свен Матссон сразу перешел на должность руководителя отдела продаж стран Восточной Европы. В скором времени восточно-европейское подразделение возглавил Йонас аф Йок- ник, но роль Свена Матссона, по мнению братьев аф Йокник, станет во многом определяющей. В компании он задержался еще на 17 лет.
В 2007 году азиатский рынок стал важным сегментом бизнеса Орифлэйм. Особенно сильные позиции у компании были в Индонезии.
Компания вернулась в Таиланд, где практически все пришлось начинать с нуля. В Бангкоке расположился головной азиатский офис для управления деятельностью в Шри-Ланке, Вьетнаме, Индии, а теперь еще и в Китае. Следует отметить, что азиатский рынок для компании всегда был самым динамичным. «Ни в одной из стран Азии работа не прошла впустую, - говорит Йонас аф Йокник. - Этот факт нас очень радует».
На место Йонаса, возглавлявшего регион, был назначен Роберт Кильберг, который стал управлять делами в сингапурском офисе.

Латинская Америка

В списке привлекательных рынков братьев аф Йокник были не только США и Азия, но и Латинская Америка. Однако политическая нестабильность, инфляция, военные перевороты на этом континенте удерживали компанию от выхода на его рынки, представляющиеся братьям лакомым кусочком. Avon удалось достичь высоких продаж в Бразилии, Mary Кау добилась больших успехов в Аргентине, но Фолклендский конфликт разрушил все. Интерес Орифлэйм был направлен на Чили.

Профессор экономики Милтон Фридман оказал сильное влияние на экономико политическую жизнь 70-х. В частности, он подверг сомнению так называемую «кривую Филлипса», выявляющую связь между безработицей и инфляцией. В 1976 году Фридман удостоился Нобелевской премии в области экономики

Режим Пиночета, если оставить в стороне его насильственные методы, смог создать рыночную модель экономики, в основу которой легли исследования американского экономиста Милтона Фридмана.

«В Чили действовал единый 10%-ный налог, налог на добавленную стоимость тоже составлял 10%, ограничений на импорт вообще не существовало. Действовали четкие законы, по которым было легко работать, - вспоминает Йонас. - В 1988 году мы приняли решение внедриться в Чили и открыть тем самым новый для нас континент. После Азии Чили стала первой страной, где мы могли опробовать наш План Успеха. Мне удалось уговорить Мелвина Андерсона, работавшего по нашей лицензии в Центральной Америке, переехать на год в Сантьяго, чтобы нам помочь. Его предпринимательский настрой заложил основу для следующих поколений руководителей наших подразделений на континенте. Таким был старт Орифлэйм в Латинской Америке, где сегодня компания работает в пяти странах».

После выхода на чилийский рынок Йонас аф Йокник уходит с должности директора Орифлэйм.

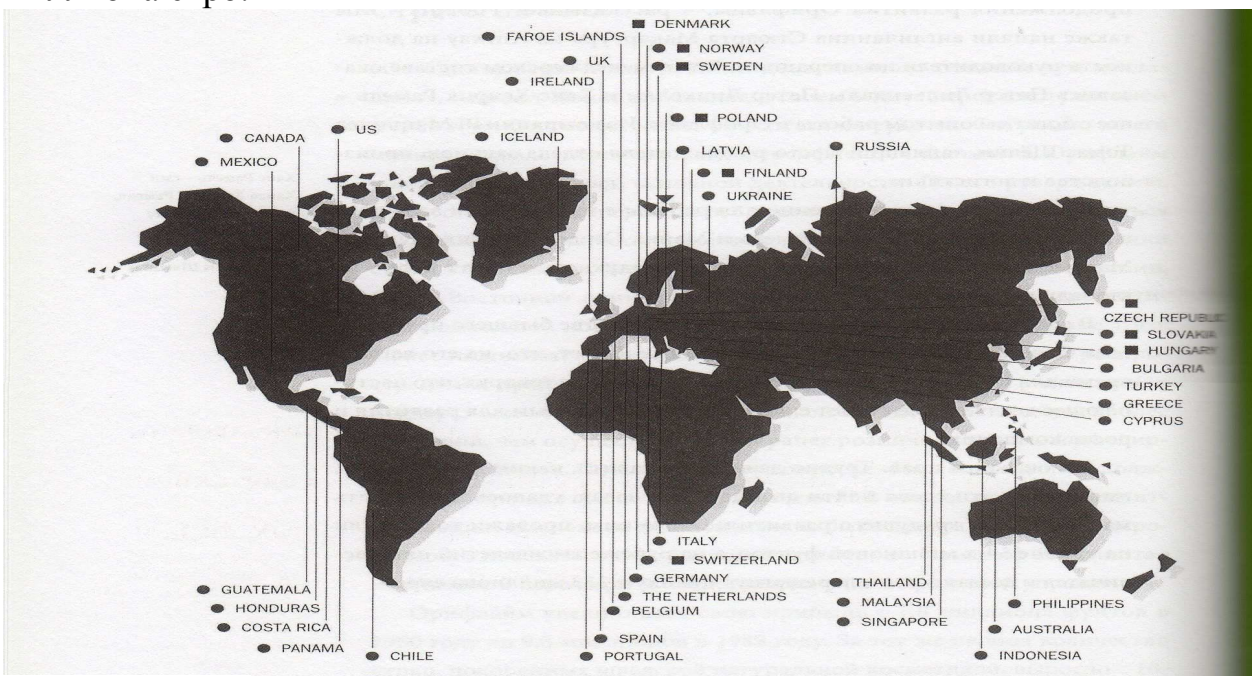
Стратегия 90-х

«Сегодня я верю в завтрашний день намного больше, чем когда- либо», - пишет Йонас аф Йокник в своем отчете перед выступлением в 1988 году. Он рассказывает об успехах и неудачах. Ситуация, по его мнению, удовлетворительная, диверсификация закончена, Орифлэйм возвращается к своей основной деятельности. По его утверждению, для достижения бесперебойного роста компания должна развиваться исключительно на косметическом рынке. После поименной оценки стран - Голландии, Бельгии, Англии, Франции, Испании, Германии, США, Восточной Азии и Скандинавии - он переходит к перспективам возможной локализации и выбора групп товаров. Кроме того, Йонас поднимает вопросы о дополнительных возможностях распространения продукции, например, посредством почты и розницы. Он подчеркивает, что в случае с косметикой эта деятельность будет более успешной, чем осуществлявшаяся ранее розничная торговля ювелирными изделиями. Потом он задает вопросы: «Насколько далеко должны простираться границы подразделений? В чем заключается децентрализация? Насколько сильной должна быть централизация?»

Вопросы могут показаться не слишком важными, но Йонас аф Йокник так не считает и переходит к представлению новых моделей управления.
Орифлэйм увеличивает свою прибыль с 1,8 миллиона фунтов в 1980 году до 9,8 миллионов в 1989 году. За тот же период количество стран, покоренных шведской натуральной косметикой, выросло с 10- ти до 28-ми.
«Несмотря на все сложности, которые нам пришлось пережить. последние десять лет мы работали не зря, - подводит итог Йонас. - Теперь пришло время перемен внутри самой компании».
Осуществлять задуманное суждено брату, Роберту аф Йокник. Он уже сформировал новую управленческую группу, в которой Хока:-: Мортенссон сменил на должности финансового директора Кевина Кенни, перешедшего следом за Йонасом аф Йокник в компания Oresa. (Кстати, после объединения компаний он вернется).
«Хокан и другие менеджеры стали ключевыми фигурами в деле продолжения развития Орифлэйм, - рассказывает Роберт. - Мы также наняли англичанина Стюарта Макартура из Amway на должность руководителя по операциям. В топ-менеджерском составе оказались Петер Лильендаль, Петер Линхольм и Ханс Хенрик Рамель - все с богатым опытом работы в Орифлэйм. Из компании PLM пришел Томас Щёлин, занявший место руководителя отдела закупок, производства и логистики».

Ханс Рамель сын Ханса Хенрика Рамеля, работавшего ранее генеральным директором «Орифлэйм Швеция»

Практически одновременно для работы с проектными задачами в Орифлэйм пришли Ханс Рамель и Майкл Сервел. Ингрид Щёлин в Мальмё отвечала за вопросы развития продукции, а Бритт Берг - за глобальное развитие системы каталогов.
В годовом отчете за 1989-1990 годы в качестве бывшего председателя Совета директоров Йонас аф Йокник пишет, что, на его взгляд, время для перемен выбрано верно, а в заключение говорит, что наступающее десятилетие станет еще более благоприятным для развития и роста компании.
Он оказался прав. Трудно даже представить, каким образом ему, писавшему эти слова почти двадцать лет назад, удалось предвидеть масштабность грядущего развития. Напомним, продажи тогда были на уровне 54-х миллионов фунтов, а на рубеже тысячелетий они увеличатся в десятки раз и перешагнут планку в 333 миллиона евро.



В 1994 году Орифлэйм был представлен в 40 странах

ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ (39 стран)
ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОМПАНИИ: (13 стран) Швеция, Финляндия, Норвегия, Исландия, Фарерские острова, Нидерланды, Бельгия, Великобритания, Испания, Португалия, США, Чили, Мексика.
АССОЦИИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ: (13 стран) Польша, Чешская Республика, Словакия, Венгрия, Турция, Болгария, Греция, Латвия, Россия, Украина, Индонезия, Малайзия, Таиланд.
ЛИЦЕНЗИАТЫ: Швейцария, Ирландия, Кипр, Италия, Германия, Австралия, Канада, Коста-Рика, Гватемала, Гондурас, Панама, Сингапур, Филиппины.

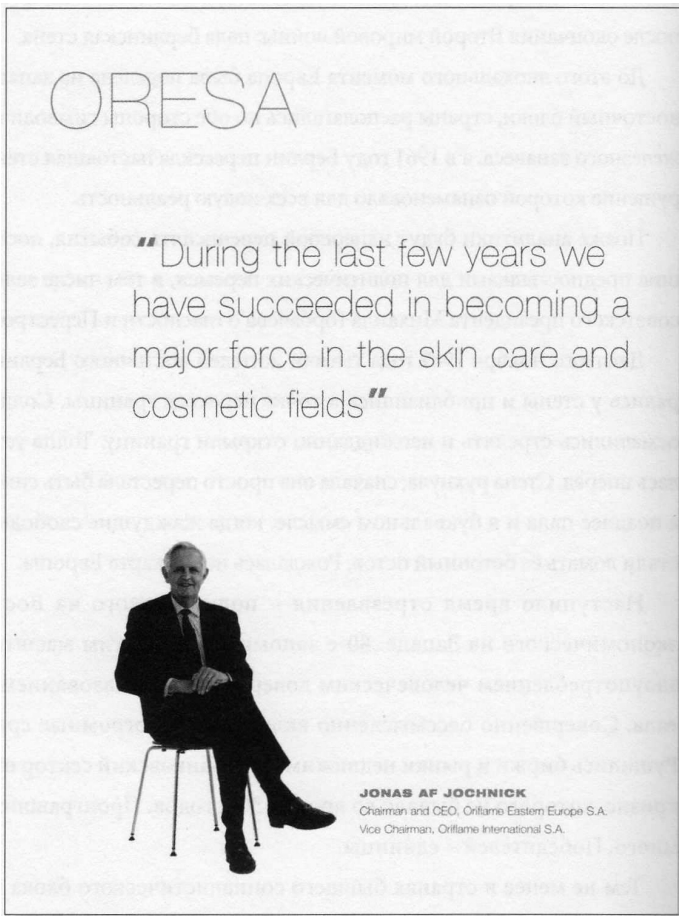
ЗАКАЗЫ ПО ПОЧТЕ (9 стран)
ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОМПАНИИ: (3 страны) ОРИФЛЭЙМ: Дания.
VEVAY: Дания, Финляндия.
FLEUR DE SANTE: Финляндия, Чешская
Республика.
АССОЦИИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ: (5 стран) FLEUR DE SANTE: Швеция, Норвегия.
VEVAY: Чешская Республика, Венгрия, Польша.
ЛИЦЕНЗИАТЫ: (3 страны) VEVAY: Швеция, Норвегия. FLEUR DE SANTE: Словакия

ГЛАВА 4

1990-1998

После падения берлинской стены братья аф Йокник создают новую компанию, покоряют Россию и бывшие советские республики. Орифлэйм развивается в других частях мира и преодолевает кризис в России.

В КОНЦЕ 80-х произошло одно из самых главных политических событий после окончания Второй мировой войны: пала берлинская стена.
До этого эпохального момента Европа была поделена на западный и восточный блоки, страны располагались по обе стороны символического железного занавеса, а в 1961 году Берлин пересекла настоящая стена, разрушение которой ознаменовало для всех новую реальность.
Позже аналитики будут наперебой перечислять события, послужившие предпосылками для политических перемен, в том числе заявления советского президента Михаила Горбачева о гласности и Перестройке.
Девятого ноября 1989 года тысячи жителей восточного Берлина собрались у стены и приблизились к точке перехода границы. Солдаты не осмелились стрелять и неожиданно открыли границу. Толпа устремилась вперед. Стена рухнула; сначала она просто перестала быть символом, а позднее пала и в буквальном смысле, когда жаждущие свободы люди стали ломать ее бетонный остов. Рождалась новая карта Европы.
Наступило время отрезвления - политического на Востоке и экономического на Западе. 80-е запомнились многим масштабным злоупотреблением человеческим доверием и использованием капитала. Совершенно бессмысленно вкладывались огромные средства. Рушились биржи и рынки недвижимости. Банковский сектор охватил кризис, которого не бывало со времен 30-х годов. Проигравших было много. Победителей - единицы.
Тем не менее в странах бывшего социалистического блока и Центральной Европы победители все-таки были. В 90-ые годы особым явлением становится глобализация. На изменение условий торговли и общественных коммуникаций большое значение оказало развитие компьютерных технологий и, прежде всего, интернета.

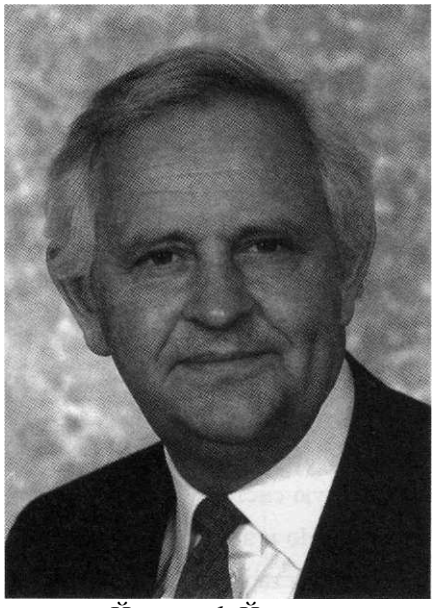


Йонас аф Йокник представляет развитие Орифлэйм в годовом отчете за 1996-1997 годы

Oresa - путь на Восток

Я ВЕГДА ИНТЕРЕСОВАЛСЯ историей и политикой. С большим вниманием следил за развитием ситуации в Советском Союзе в первые пять лет работы нового президента, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Горбачев пытался изменить коммунистическую систему изнутри, не пытаясь превратить ее в демократическую. Но и этого хватило для того, чтобы бывшие союзные республики почувствовали дух свободы и поверили в неизбежность грядущих перемен, причем, возможно, даже больше, чем сам Горбачев.
На Западе тоже жили ожиданием новых свершений. Казалось, я
был ним готов, но не мог даже представить себе, какого размаха достигнут события, последовавшие за развалом советской империи в году и обретением независимости бывшими республиками». Братья аф Йокник с волнением наблюдали за драматическим раз-

витием исторических и политических событий, обсуждали перемены и открывающиеся возможности. Решение Йонаса было молниеносным он хотел быть частью этих событий, жить в них до «конца своей «карьеры».
Он всегда стремился к поиску новых возможностей для бизнеса, хотел шагать в ногу с развитием социальной, экономической, политической и культурной сфер. Выход на рынки Центральной Европы, возможно, России, Украины и других стран манил его. Поэтому уже начале 1990 года он побывал в нескольких бывших советских республиках. «Увиденное еще больше укрепило мой энтузиазм. Мне казалось
что я уже на пути к чему-то необыкновенно увлекательному». Путь этот растянулся на несколько лет и все еще не завершился, первым шагом стало создание компании Oresa. Позднее как результат удачных инвестиций в Восточной и Центральной Европе было организовано еще одно предприятие - Medicover.



Йонас аф Йокник

Когда пала берлинская стена, Йонасу аф Йокник уже было 53 года. Четверть века он занимал пост председателя Совета директоров Орифлэйм. Он принял решение передать бразды правления своему брату Роберту. Думал, что начнет играть в гольф и наслаждаться жизнью, но уже через полгода устал и, вернувшись в компанию, снова погрузился в работу.
Возможности Восточной Европы не оставили его равнодушным. «Сейчас я заново сделаю все, что нужно для развития Орифлэйм, но на этот раз сделаю все правильно», - вероятно, так думал Йонас, приступая к работе. «Проект был достаточно рискованным, поэтому, чтобы не ставить под удар нашу биржевую компанию, мы решили создать отдельное предприятие для покорения новых рынков, - продолжает Йонас. - «Боевой запас» в кассе, по моим расчетам, должен был составлять 10 миллионов фунтов».
Орифлэйм Восточная Европа С.А., или Oresa, появилась в 1990 году. Компания Орифлэйм сохранила свои 25% в новом предприятии, а акционерам было предложено приобрести акции Oresa. Больше половины вкладчиков с предложением согласились. Так братья аф Йокник стали владельцами 50% пакета акций компании.
Роберт аф Йокник стал теперь главным человеком в Орифлэйм, заняв пост председателя Совета директоров и генерального директора компании. Йонас остался в Совете директоров в качестве заместителя председателя и возглавил Совет директоров в Oresa.
«Это был правильный шаг. Меня вполне устраивала должность заместителя председателя, учитывая стремительность развития событий в Восточной Европе», - комментирует Йонас.
Кадровые перемены устраивали и Орифлэйм. Собралась удачная управленческая команда, и новизна была необходима. Братья решили 136 найти специалиста на совершенно новую для компании должность.
Руководителем отдела операций стал Леннарт Нюландер, подчинявшийся непосредственно генеральному директору.
Йонас и Роберт договорились, что будутсменять друг друга на посту председателя совета директоров. Было также достигнуто согласие о сохранении единства

организационных структур Орифлэйм. С этого момента на рынке стали действовать две самостоятельные компании, но торговая марка и продукция остались теми же. США, Азия, Латинская Америка, а также укрепление позиций в Европе - таковы были главные задачи. Кроме того, Орифлэйм должен был поставлять продукцию в компанию Oresa, получая взамен 5% от продаж за право использования торговой марки.
Деятельность Oresa распространялась на страны бывшего соцлагеря, включая Россию, страны Балтии, Балканского полуострова и Восточной Европы. Таким образом, население стран, в которых работала Oresa, составляло свыше 400 миллионов человек.
«При распределении рынков компании Oresa достались не только государства Восточной Европы, но также Греция и Турция, - говорит Роберт аф Йокник. - У них все здорово получалось, они были амбициозны, а у меня не было достаточных управленческих ресурсов для работы в этих странах. Решение было вполне естественным».

Отрыв и трамплин

В 1990 году компания Oresa стала одной из первых компаний, не испугавшейся выхода на восточно-европейский рынок, что позволило сразу опередить конкурентов на пару лет. Для Йонаса аф Йокник новые» страны станут родным домом на ближайшие пятнадцать лет.
«Мне хотелось использовать Орифлэйм в качестве трамплина для собственной деятельности, а также воспользоваться возможностями для внедрения и развития предпринимательства в других отраслях бизнеса. Возможными направлениями для развития могли стать потребительские товары, доставка, финансовые услуги, иначе говоря, все, что могло найти спрос у появляющегося среднего класса, - Йонас знал, что Орифлэйм находится в надежных руках Роберта, поэтому мог полностью посвятить себя работе в Oresa. - Задача была непростой. Но мне казалось, что рис:- был невелик, во всяком случае в отсутствие очередного «советского» коллапса. К счастью, никаких признаков нового кризиса я не наблюдал, не и иллюзий не испытывал, понимая сложность выбранного мной пути Взлеты и падения, гиперинфляция, путчи и коррупция - со всем этим еще только предстояло встретиться.
Нам сразу стало ясно, что придется строить с нуля, причем в условиях не до конца сформировавшейся рыночной экономики. Компании и эксперты с Запада займут ключевые позиции в новой экономике, а перед теми, кто пришел первыми, откроются фантастические возможности. Более благоприятной ситуации для предпринимателя не придумать».
На конференции руководителей банка SEB в 2005 году Йонас ас Йокник рассказал о новой экспансии Орифлэйм и Oresa на рынки Восточной Европы и стран бывшего Советского Союза:
«Для организации прямых продаж в Азии в 80-е годы мы разработали План Успеха Орифлэйм. Основное внимание в нем уделялось подбору лидеров торговых сетей, то есть наших Директоров. Процесс предусматривал применение эффективных схем поощрения. Не меньшее значение имела и собственно торговля, построенная на действительно выгодных ценовых предложениях».

Йонас демонстрирует ассортимент продукции по уходу за кожеё и косметику. «На самом деле мы продаем всего два продукта. Первый - это косметика для потребителя, второй - возможность получать доход для консультанта. Этот второй продукт оказался необыкновенно востребованным на новом рынке. Сегодня мы знаем, что благодаря нам полностью изменилась жизнь десятков тысяч людей, пришедших в Орифлэйм и ставших частью нашей большой семьи».

Два продукта

Продукты «косметика» и «возможности дохода» великолепно азотировались на рынках Чехословакии и Польши, куда Oresa вышла в 1990-1991 годах. Таким образом, компания Oresa попала в число тех. кто стоял у истоков новой рыночной экономики. Управление компанией осуществлялось из двух маленьких квартир в Праге и Варшаве и развивалось с космической скоростью.

«Мы установили ценовую планку, аналогичную шведской в 1967 году, - вспоминает Йонас. - Средняя заработная плата на новых рынках была не выше той, что была у нас в Швеции двадцать лет назад, но стоимость продукции была намного выше, чем тогда, а валовая прибыль составляла всего 40%. Конечно, мы рисковали. Но зато мы были заметнее других, так как конкуренты стремились сохранить международный уровень цен. Нам сразу стало ясно, что концепция принесет результат. Мы предлагали доступную продукцию и возможность получения дополнительного заработка. За два года нам удалось достичь оборотов в 20 миллионов долларов и получить прибыль в 3 миллиона. Нашим первым директором филиала стал Эдвард Зиеба, он и организовал всю деятельность. Только в Варшаве у нас было более 2000 консультантов».

Выход Чехословакии из социалистического лагеря в 1989 году прошел спокойно и получил название «бархатной революции». В июне 1992-го страна разделилась на два государства Чехию и Словакию

Oresa проводила конференции и встречи в Польше и Чехословакии по той же схеме, что и в других странах. На празднование двух-летия представительства в Праге на гала-вечер за собственный счет собралось 500 лучших дистрибьюторов со всей Чехословакии. Как всегда, темой вечера стали слова, являющиеся для Орифлэйм источником энергии - «мотивация и признание».

Успехи компании продолжались в 1991 году и в Венгрии. Позднее бурная деятельность Орифлэйм развернулась в странах, которых несколько лет назад еще даже не было на карте! «В 1994 году мы вышли на рынок Болгарии, - рассказывает Йонас. - Я помню, как нашим соседом по офису в Софии был посол Швеции Бертиль Лунд. В 1995 году мы пришли в Румынию, ставшую позднее одним из самых успешных рынков. Мы чувствовали приближение чего-то более значительного. Энтузиазм был безграничным, как и наша страсть к предпринимательству. Люди отчаянно жаждали успеха - о такой мотивации мы не могли даже мечтать. Большинство консультантов были из молодежи; у всех было образование, и всем хотелось собственными руками создавать свое будущее».

Фабрика в Польше

В 1992 году компания Oresa приняла решение о покупке фабрики в Варшаве. Предложенный объект не соответствовал требованиям качества Орифлэйм, поэтому

на месте старого производства была построена новая фабрика. Рассказывает Йонас аф Йокник: «В компанию Oresa на должность руководителя отдела развития пришел Фредрик Рогмарк, выпускник Стокгольмской школы экономики с высшим юридическим образованием. Его навыки пришлись как нельзя кстати, учитывая сложность рынков именно с юридической точки зрения».
Компания Oresa первой приобрела польское предприятие - косметическую фабрику со штатом из 300 человек. Здание было построено в 60-е годы, но, по словам Йонаса, выглядело лет на сто. Производственная площадь составляла около 10000 кв.м, а площадь прилегающей территории - четыре гектара. За все Oresa заплатила 1,8 миллиона долларов.
«Помню, Фредрику пришлось повозиться с этой сделкой, - говорит Йонас. - Фабрика была в таком ужасном состоянии, что нам пришлось решиться на строительство нового здания. Руководство отделом закупок, производства и логистики взял на себя Марко Грейдингер, пришедший к нам из компании ACO. Несмотря на все сложности, ему удалось построить фабрику, по тем временам одну из самых современных в Европе».
Строительство новой фабрики обошлось недешево, но польское правительство предоставило налоговый кредит на всю стоимость проекта, и груз инвестиций оказался не таким обременительным. Впрочем, для Oresa это решение все равно было непростым. Процесс приватизации не работал в полной мере, юридические аспекты владения не были до конца ясны.
«Имея на этом рынке всего двухлетний опыт работы, сложно б оценить перспективность вложенных средств: хватит ли нам работа чтобы окупить такое масштабное производство?
Однако мы были убеждены, что поступаем верно, и посколько Oresa не являлась открытой акционерной компанией, я, не колеблясь, мог самостоятельно принимать решения, - рассказывает Йонас - Производственные мощности были рассчитаны на 20 миллионов единиц продукции в год. Сегодня фабрика работает в три смены семь дней в неделю и производит 200 миллионов единиц в год».
В своем интервью газете Dagens Industri в 1995 году Йонас говорит: «Возможности в Восточной Европе огромные, несмотря на бюрократию, инфляцию и мафию. Но любые вопросы всегда легче решать изнутри. Поэтому всех сотрудников, в том числе и руководящий состав, мы нанимали в каждой отдельной стране».

Назад в Брюссель

«Не владея достаточной информацией о рынках Центральной Европы, я, тем не менее, отлично представлял, как нам надо начинать работу и на чем сконцентрировать наши усилия. Нас было всего несколько человек в маленькой квартире в Брюсселе. Совсем как двадцать лет назад. Только сейчас в офисе были Свен Матссон, прибывший с Филиппин, секретарь и я», - рассказывает Йонас.
Очень скоро маленького офиса для работы уже не хватало. Oresa превратилась в большую организацию; поддержку восточно-европейской экспансии оказывали в Брюсселе 150 человек.
Разработка эффективной системы логистики для снабжения сотен тысяч консультантов продукцией оказалась делом нелегким. Из своих сервисных центров в разных частях России Oresa гарантировала доставку в течении 24-х часов, независимо от местонахождения заказа - будь то Сибирь или Дальний Восток.

«Мы знали, что только за счет хорошего менеджмента сможем справиться с лавинообразными темпами развития», - рассказывает Йонас аф Йокник. Компания Oresa делала ставку преимущественно на местных руководителей, но и привлечение специалистов с Запада было жизненно необходимым.
Наем новых сотрудников чаще всего осуществлялся из числа выпускников Стокгольмской школы экономики и Школы переводчиков Упсалы. «Мне кажется, нам удалось найти десяток молодых специалистов. Подобно миссионерам давних времен отправлялись они по нашему заданию в новые страны, - говорит Йонас. - Им пришлось многое пережить, но и результаты у них были просто фантастические. Уже через полгода мы совершили настоящий прорыв».

Менеджмент

Для управления новой компанией Йонас аф Йокник пригт Свена Матссона, занимавшегося развитием Орифлэйм на азиат рынке. Он был хорошо знаком с системами продаж, которые и ле основу бизнеса в Восточной Европе. Его отчеты о ситуации на *н* рынке поступали прямиком на рабочий стол Йонаса.
«Свен замечательно подходил для этой работы, - вспоми Йонас. - Он обладал безграничной энергией и шармом, был вателен ко всем, в том числе и к себе, служил примером для *мн* Управленческий штат компании был укомплектован в сжатые . во многом благодаря способности Свена находить нужных лгс; создавать для их работы необходимые условия».

СНГ содружество независимых государств, объединившее одиннадцать бывших союзных республик СССР: Армению, Азербайджан, Белоруссию, Грузию, Казахстан, Киргизстан, Молдавию, Россию, Таджикистан, Украину и Узбекистан. Туркменистан является ассоциированным членом СНГ

Со дня основания компании Oresa ответственным за внедрение на рынки России, стран СНГ и Балтии был назначен Фредрик Экмак
«Фредрик Экман тоже имел образование экономиста и переводчика, к тому же был прекрасным предпринимателем, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Фредрик пришел к нам в один из самых важных моментов организации работы. Позднее он оставил компанию и занялся собственным инвестиционным проектом».
Фредрик был сокурсником Свена Матссона и начал работу в Орифлэйм в 1991 году, уволившись из Tetra Рак, чем вызвав умение сослуживцев, которым казалось глупостью сменить мощное предприятие с мировым именем на неизвестную косметическую компанию прямых продаж.
Критиканы наших планов были почти близки к триумфу, августе 1991 года в результате путча Михаил Горбачев оказал домашним арестом, а эра Перестройки могла бесславно закончиться. Открывшиеся было возможности свободной торговли оказались под угрозой.
Еще одним человеком, имевшим огромное значение для развития Oresa и позднее всей компании Орифлэйм, стал Магнус Брэннстром, взявший на себя ответственность за развитие рынков СНГ после Фредрика Экмана. «Магнус тоже свободно владел русским языком и представлял собой симбиоз таких редких качеств, как предпринимательский азарт, энтузиазм и созидательная энергия. Он - истинный продавец, обладающий способностью увлекать и требовать. Магнус - настоящий лидер, неслучайно теперь он является директором компании», - подытоживает Йонас.

Однако выбор компании не был для Магнуса Брэннстрома однозначным. «Меня, конечно, заинтересовало предложение рекрутинго- вого агентства занять пост директора в дочернем предприятии в России. Но, узнав, что речь идет о прямых продажах косметики, я был разочарован и отказался. Я практически ничего не знал об Орифлэйм. Потом было несколько встреч с Йонасом аф Йокник и Свеном Матс-соном, после чего я согласился съездить в Москву для более близкого знакомства с деятельностью компании, - рассказывает о своем старте в Орифлэйм сам Магнус. - Работа показалось мне такой захватывающей, что захотелось тут же влиться в эту великолепную команду прекрасных людей. Я увидел, что Орифлэйм действительно стремился только вперед».

«Прямые продажи незаслуженно воспринимались как что-то негативное. Помню, как мой отец, работавший водителем, сказал, что я поспешил с выбором, когда отказался от другой должности на фабрике грузовиков Volvo. Сегодня отец полностью разделяет мое мнение о правильности принятого тогда решения, - продолжает Магнус Брэннстром. - Я пришел в отличную компанию, но первое время мне каза-лось, что все было каким-то децентрализованным, как будто каждый мог делать все, что ему вздумается».

Россия и бывшие республики СССР

Имея территорию, площадью 17 миллионов квадратных километров, Россия считается самым большим государством на планете. При этом с населением 142 миллиона человек она занимает восьмое место в мире, а по своему экономическому положению (ВВП 1,7 триллионов долларов в 2006 году) десятое, согласно данным Wikipedia

ПОСЛЕ УСПЕХОВ в Центральной Европе работа продолжалась. Компания Oresa справилась с первым этапом, который Йонас аф Йокник характеризует не иначе как «приключения на Диком Западе»: «Это был хаос, подчас беззаконие, но тем не менее, можно было предугадать, что произойдет в следующем месяце или году».

В России, Украине, Белоруссии, а также других бывших респуб-ликах Советского Союза все было иначе. «Это был Клондайк времен золотой лихорадки, - комментирует Йонас, - но без стабильной валюты: в большинстве стран инфляция достигала невероятных высот. Практически все сделки осуществлялись на условиях бартера. Основная часть законов не учитывала интересы бизнеса, а самое главное, никто не мог толком разъяснить содержание этих законов каким образом они должны были исполняться. Политическая нестабильность и коррупция были обыденным делом».

Стратегия была ясна, компания Oresa старалась ей следовать. «Не можешь понять, что разрешено, иди и пробуй, - объясняет Йонас. - Нанимай местных менеджеров, завози продукцию, держи в узде расходы, и действующие ограничения станут очевидны очень скоро».

Изначально деятельность Oresa строилась не только на продукции косметического направления. Руководство компании было убежден : что новые рынки открывают новые возможности. Только после того, как удалось убедиться в успешности торговли косметикой в Польше и Чехии компания вновь сконцентрировалась на основном направлении.

«Косметика победила, но это стало очевидным лишь позднее», - говорит Фредрик Экман, вспоминая, что Oresa продала 108 офисных наборе; мебели IKEA одному из

московских банков, прежде чем продажи косметики начали набирать обороты. Местом первых продаж стали магазины
«Мы начинали с розницы, и конечно, не в собственных магазинах, - рассказывает Фредрик. - Такую роскошь мы не могли себе позволить. Все было очень скромно. Разными путями пытались проникнуть на полки универмагов, продвигая торговую марку. Правил, мешающих такой работе, не существовало. Мы скупали все, что не удавалось сбыть другим подразделениям Орифлэйм, и стали своего рода «мусорным баком» концерна, подчистую сметая всю продукцию с наших складов. Так продолжалось четыре года».
Первое время офис Oresa размещался в трехкомнатной квартире на первом этаже московского жилого дома, куда компания въехала в 1992 году. А в 1993 году настал черед Украины.
Торговая марка
«Внедрение нашей торговой марки в России связано с одной интересной историей, положившей начало успешному развитию компании, - рассказывает Магнус Брэннстром.
«Где-то в 1994-1995 году на экраны вышла передача «Поле Чудес». Один из сотрудников Орифлэйм был знаком с ведущим программы Леонидом Якубовичем, и нам позволили отдавать корзины с продукцией Орифлэйм участникам программы в качестве подарков.



Орифлэйм в странах СНГ и Балтии

Сразу после распада Советского Союза шанс выиграть большую сумму денег притягивал к голубому экрану миллионы людей. Интерес к программе помог торговой марке Орифлэйм стать одной из самых узнаваемых в России и СНГ. Нам пришлось покинуть передачу, как только Якубович понял, сколько могла стоить такая реклама. Наше место занял конкурент. Стоимость торговой марки продолжала расти. А телезрители еще долгое время пребывали в уверенности, что в корзинах находится наша продукция».

Магнус Брэннстром с гордостью отмечает, что на сегодняшний день Орифлэйм является вторым по узнаваемости брендом в индустрии красоты России и входит в топ-50 самых популярных торговых марок в мире.
Следует отметить, что в России и Украине Орифлэйм добился внимания к своей марке малыми усилиями: сначала это были запомнившиеся всем корзины с продукцией компании, позднее большую роль сыграла телевизионная реклама в Украине. Однако в настоящее время Россия - одна из немногих стран, в которой Орифлэйм вкладывает огромные средства в рекламу продукции.
«В первые годы украинское телевидение испытывало дефицит программ, - говорит Фредрик Экман. - Кто-то решил выпустить программу об Орифлэйм, за производство которой мы заплатили. В эфире заявили, что данная передача не носит репортажного характера и представляет собой маркетинговую акцию. Позднее программу гоняли в эфире еще как минимум раз двадцать, и нам это ничего не стоило».
На вопрос о взятках в период становления компании Фредрик Экман отвечает: «Мы действовали прагматично: поручали решение проблем местным сотрудникам, и они находили выход из, казалось бы, тупиковых ситуаций. Бюрократическое давление угнетало, на подачу запроса для получения телефонной линии могло уйти полдня.
С организованной преступностью в той или иной мере сталкивался каждый из нас, но все всегда как-то улаживалось. Когда мне позвонили и сказали: «У вас, похоже, дела идут очень хорошо, пора сотрудничать», - я вынужден был несколько недель скрываться в гостинице».
«Незримое присутствие КГБ мы чувствовали всегда, - говорит Йонас аф Йокник, подчеркивая, каким непростым было время. – Они вели наблюдение, с их позволения и под их же контролем действовала группировки рэкетиров. На нас постоянно выходили различные преступные сообщества, пока мы не призвали на помощь бывшего полковника КГБ Украины. Работать сразу стало спокойнее, и все, кто предлагал нам свое нелегальное покровительство, поняли, что мы можем обойтись без их помощи».

Новые лица

В России того периода не было специалистов, знакомых с рыночной экономикой или имевших опыт работы на западных предприятиях Мало кто мог предоставить традиционное для нас резюме.
«Бизнес в России основан только на личных контактах, - рассказывает Фредрик Экман, вспоминая, каким образом происходил набор персонала. - Люди доверяли только своим родственникам и знакомым из общей компании. То, как поступали мы, размещая объявления о приёме на работу в качественной прессе, например, во французской Le Monde, казалось безумием.
Многие иностранные компании привозили персонал с собой. Но во тючительно благодаря нашей нестандартной политике найма мы - нашли великолепных сотрудников, которые были счастливы присоединиться к нашей компании. Одной из ключевых для компании Oresa фигур стал местный бизнесмен Сергей Канашин. Он по-прежнему верен компании и занимает пост заместителя генерального директора «Орифлэйм Россия». Вторым важным приобретением компании стал моряк Дмитрий Ермоленко, ответивший на наше объявление в августе 1992 года. Он согласился работать за 400 долларов в месяц (что выло на 70% ниже его прежнего заработка) ради возможности ездить домой в Киев к своей новорожденной дочери. Дмитрий стал

основателем Орифлэйм в Украине, практически из ничего создав сильнейшее подразделение. Совсем недавно после 14 лет в Орифлэйм он покинул компанию, но остался безусловным лидером. Ему удалось превратить Украину во второй по своей величине рынок Орифлэйм с годовым оборотом, превышающим полмиллиарда крон, по данным 2006 года».
Успех компании Oresa, по словам Фредрика Экмана, объяснялся просто: идеальное время выхода на рынок, гибкость и смелость в подходе к приему на работу нового персонала, делегирование ответственности.
«Мы пришли в самое правильное время. Новое законодательство позволяло нам стать стопроцентными владельцами предприятия в России. Независимость компании от привязки к бирже и свобода в решении возникающих на пути проблем придали нашему развитию хорошее ускорение. Свою роль сыграло и то, что учредители не препятствовали нашей практичности и не требовали точного соблюдения инструкций. Только поэтому нам сопутствовала удача во всех наших начинаниях», - заключает Экман.

10-летие компании Oresa

Первые упоминания о московском Кремле относятся к пятнадцатому столетию. Кремль всегда был символом власти и сердцем России. С 1961 года на территории Кремля находится Кремлевский дворец съездов, в котором проходят заседания народных избранников.
«Сегодня в Кремлевском дворце съездов проводятся также и гала- концерты, однако аренда Дворца для мероприятий иностранных компаний к разряду обычных не относится, - пишет в статье от 19 ноября 2002 года газета Dagens Industri. - Орифлэйм арендовал зал, в котором собрались пять с половиной тысяч лучших консультантов шведской косметической компании по случаю празднования в Москве десятилетнего юбилея своей деятельности в России».
Достаточно скоро компания Oresa приняла решение о строительстве фабрики и дистрибьюторского центра в Подмосковье. Площадь нового сооружения составила 25 ООО кв. м. Строительство объекта обошлось в 30 миллионов евро. Заказ на проведение строительных работ был отдан шведской строительной корпорации Skanska, но выставленные компанией Oresa требования не позволили корпорации взяться за проект. В итоге работы вела другая компания, что повлекло за собой задержки в строительстве. Бюрократические препоны и коррупция также тормозили строительство. В течение двух лет готовый объект ожидал своего открытия, прежде чем последние бюрократические формальности были улажены.



Болгария

«Уровень жизни в Болгарии был чрезвычайно низким,

говорит Йонас аф Йокник.
Я едва мог найти эту страну на карте, но мое представление о ней оказалось совершенно ошибочным. Я никогда не забуду свой приезд туда. Болгария была страной с развитой культурой уже тогда, когда наши предки еще жили в пещерах. Несмотря на то что Болгария на протяжении тысячи лет находилась под господством Османской империи, а потом под влиянием России, ей удивительным образом удалось сохранить свой национальный колорит. Это восхитительная страна! К сожалению, высокий уровень коррупции и бюрократия продолжают существовать, многие из бывших представителей власти сохранили свои позиции и по-пре- жнему тормозят развитие Болгарии. Надеюсь, что членство в Евросоюзе поможет исправить ситуацию».
Выйти на болгарский рынок компании Орифлэйм помогла одна тридцатилетняя женщина, получившая образование в американском колледже. У нее были нужные связи, благодаря которым ей удалось сформировать динамичный рынок продаж, прежде чем она уехала в США. Компания смогла найти замену своей первооткрывательнице, и развитие стало набирать обороты. Болгария и сегодня, с населением всего в девять миллионов человек, остается одним из самых успешно работающих рынков Орифлэйм».

Греция

Греция представляла собой весьма привлекательный рынок, несмотря на всю его сложность. Этой стране пришлось пережить череду политических перемен: от военной диктатуры до правительства крайне левого толка. Сюда же следует отнести коррупцию и бюрократию во всех их проявлениях.
Региональным директором Орифлэйм был назначен Константи- нос Маринакис. Он проработал в компании 12 лет и сумел создать то, что поначалу казалось невозможным. До сих пор Константинос Маринакис входит в число самых эффективных топ-менеджеров. «Вот очередное доказательство, насколько все зависит от качественного менеджмента», - констатирует Йонас.

Румыния

Румынский диктатор Николае Чаушеску был казнен вместе со своей супругой в декабре 1989 года, и это сразу сказалось на политическом климате страны. Люди стали проявлять все возрастающее желание улучшить свою жизнь и чаще всего предпочитали идти по пути получения западноевропейских благ.
«В 1995 году наш директор по развитию Фредрик Рогмарк, приехав в Румынию, нашел ее мрачной и бедной, - рассказывает Йонас. - Однако, по его мнению, было в этой стране нечто необыкновенно притягательное. Сам я поначалу сомневался, но меня убедили, и уже очень скоро мы запустились в Румынии по полной программе. На работу к нам пришла Моника Татуи. Она была и остается великолепным менеджером подразделения. Работа тоже была не из легких. Сегодня Румыния входит в число наших самых прибыльных и стабильных рынков после России, Украины и Польши. Уровень продаж в этой стране достигает 300 миллионов крон».

Новые компании, новые страны

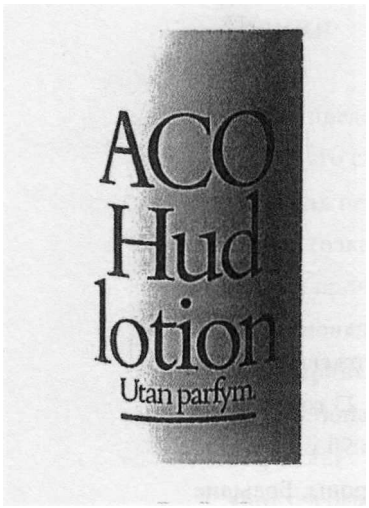
В 90-Е ГОДЫ ОРИФЛЭЙМ был успешной известной биржевой компанией, далекой от кризисов, сотрясавших ее в 70-е. За 23 года своего существования компания вышла на уровень продаж в 90 миллионов фунтов, или 1,3 миллиарда в пересчете на шведские кроны. Большие надежды в ближайшем десятилетии возлагали на дальнейшее развитие рынков Азии, Северной и Латинской Америки. Внезапный успех рынков Восточной Европы и феноменальное развитие компании Oresa не могли изменить этих планов.

Роберт аф Йокник и компания Орифлэйм стояли на пути решения глобальных задач. Освоение латиноамериканского рынка должно было начинаться с рубежей, уже взятых небольшим чилийским филиалом. Целью Орифлэйм были, прежде всего, Перу, Эквадор и Мексика. Не меньший интерес вызывала Бразилия.

«Все наши попытки выхода на рынки Восточной Азии рушились в связи с политической нестабильностью, кризисами финансового сектора и рынков недвижимости, захлестнувшими страны в начале 90-х. Роберт понимал, что забот у него предостаточно, и поэтому искренне желал мне успехов в моей восточно-европейской кампании», - вспоминает Йонас.

Внимания в семействе Орифлэйм требовали и другие торговые марки.

От запущенных ранее процессов диверсификации компания уходила все дальше. Были проданы предприятия Guldfynd и Goldsmiths. Со временем удалось продать и компанию Hallbergs, осуществив сделку, не идущую ни в какое сравнение с остальными «золотыми» операциями. «Нам едва удалось вернуть вложенное», - сокрушается Роберт аф Йокник.



Но прежде чем сконцентрироваться на своей основной продукции и усиленно заниматься развитием новых и старых рынков, а также продолжать наращивать объемы собственного производства, Орифлэйм обогатился двумя новыми торговыми марками: ACO (средства по уходу за кожей) и Fleur de Sante (косметическая продукция). К этому периоду также относится процесс закрытия фабрики в Дублине и открытие производства в Варшаве и Дели.

В 1992 году Орифлэйм выкупил марку ACO с правом эксклюзивной торговли средствами по уходу за кожей и декоративной косметикой через государственную сеть аптек Швеции. Вот как вспоминает об этом Роберт аф Йокник: «Я узнал, что государственная шведская компания Pharmacia продает марку ACO и сказал Йонасу, что сделка слишком хороша, чтобы ее упускать. Продукцию ACO мы могли производить на наших фабриках, что сделало бы это направление очень рентабельным. На самом деле мы уже отходили от идеи конгломерации, но не могли не согласиться на сделку».

Сделка стала поистине великолепной. Орифлэйм приобрел ACO за 120 миллионов крон, а продал фонду Altor в 2003-м за 450 миллионов крон. Все заслуги в росте ценности и развитии торговой марки ACO Роберт аф Йокник приписывает директору Аннике Гринборг: «Она проделала гениальную работу».

Fleur de Sante

Компания Fleur de Sante была основана Кнутом Вольфом в 1987 году после создания им же компании Pierre Robert. Вольф продал Fleur de Sante компании Ellos, и в том же году эта марка стала собственностью Орифлэйм. Таким образом, компания создала конкуренцию самой себе, но в рамках деятельности Орифлэйм появилась дополнительная возможность развивать направление торговли по почте.
Все операции, касающиеся заказов на товар с почтовой доставкой, велись в датском филиале, частью которого стала марка Vevay с отделением, работающим в аналогичном направлении с оборотом свыше 20-ти миллионов фунтов.
«Покупка осуществлялась с целью поглощения конкурента, что позволило бы нам завоевать еще большую часть растущего рынка России. Вся продукция могла сходить с линий фабрики в Дублине, - разъясняет Роберт аф Йокник. - Но новое приобретение раскололо организацию».
«Процесс занял слишком много времени, - продолжает Роберт. - Созданная нами конкуренция вызвала раздор, несмотря на то, что при планировании сделки с Fleur de Sante у нас с Йонасом было полное взаимопонимание.
Позднее, когда мы объединили Орифлэйм и Oresa, продолжение работы с обеими торговыми марками стало невозможным. Оставалось только продать одну. Так Fleur de Sante перешла к датскому предприятию здорового питания Pharmanord.
Кстати, благодаря Fleur de Sante к нам пришел Джеспер Мартинссон, что стало самым положительным моментом во всей этой истории. Сегодня этот человек занимает пост генерального директора по операциям Орифлэйм».
« Fleur de Sante.... это была очень странная компания. За тридцать лет своего существования она не принесла прибыли ни одному своему владельцу! Никогда в жизни я больше не сталкивался с компанией, не давшей ни единой кроны прибыли и при этом просуществовавшей так долго», - резюмирует Роберт аф Йокник.
После объединения Орифлэйм и Oresa Джеспер Мартинссон возглавил подразделение, ответственное за деятельность в восьми странах Восточной Европы. Дела шли успешно, и на него возлагали все новые и новые задачи. В 2005 году он был назначен на свою нынешнюю должность, с непосредственным подчинением генеральному директору Орифлэйм.
Роберт аф Йокник очень рад тому, что руководство компанией осуществляют такие люди, как Джеспер Мартинссон. «В контролировании расходов ему нет равных, он экономен, даже прижимист, и, конечно, предприниматель до мозга костей», - говорит Роберт.
Большая часть рынков западной Европы уже была освоена Орифлэйм. Оставалось только сохранять и укреплять свои позиции. Прямые продажи в Европе шли хуже и хуже.
«Нововведения в Великобритании не дали результатов. В 70-е годы этот рынок был для нас лучшим из всех, а в 90-е мы почти «пропали с экранов радаров». Полная неудача, вызванная, скорее всего, нехваткой квалифицированного персонала. Соскользнешь с вершины - взобраться обратно будет нелегко. Такое я слышал от многих, - вспоминает Роберт аф Йокник. - Иногда проще открыть новый рынок и новых людей, чем удержать старые достижения. Мы предприняли новые попытки

внедрения на рынки Германии, Франции, Италии - все безрезультатно. Прорывом стал для нас выход на рынок Португалии».

Португалия

Продукция Орифлэйм появилась в Португалии в 1985 году. Биатрис Мескита фон Кнорринг получила лицензионное право на ведение деятельности. Позднее она стала первой женщиной на посту директора филиала Орифлэйм. Ее супруг Ханс фон Кнорринг был близким другом братьев аф Йокник и служил в шведской дипломатической миссии в Лиссабоне. Биатрис поняла, насколько выгодными могут быть прямые продажи косметики в Португалии, несмотря на то, что потребление косметики в этой стране было несколько ниже, чем в других европейских странах.
«Мой первый склад расположился в нашем винном подвале. Я продавала косметку по почте, сама упаковывала продукцию, наклеивала марки, бегала на почту, в общем, была мастером на все руки, - рассказывает Биатрис Мескита фон Кнорринг газете Dagens Industri 12 сентября 1994 года. - Делам сопутствовал успех. В Орифлэйм убедились, что потенциал страны огромен».
«Мы уговорили Биатрис продать нам 50% своей компании, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Она стала директором филиала. Вместо работы на домашних встречах мы выпустили каталоги продукции. Отдача была молниеносной: наши продажи взметнулись с 10-ти миллионов крон до 100 миллионов.
Руководила всем сама Биатрис. После того, как она вернулась из Португалии в Швецию, мы выкупили ее долю в компании. Но еще до того, как это случилось, после ухода с поста дипломата, в компанию пришел ее супруг, который взял на себя вопросы финансов и экономики. Семейный бизнес Орифлэйм получил еще одно подтверждение, на этот раз в Португалии.
Интересно, что объем продаж в этой стране с населением всего 10 миллионов человек в два раза превышает объем продаж Испании, население которой в четыре раза больше. Португальский рынок приносит 250 миллионов крон и является самым доходным в Западной Европе.
С первых дней деятельности в Португалии в компании работал Карлос Абрантес, ныне занимающий пост директора. «Приехав в гости к Биатрис, я познакомился с Карлосом, который в то время работал на складе, расположенном в небольшой квартире, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Он признался мне, что в его жизни всего две страсти: футбольный клуб Benfika и Орифлэйм. Карлос прекрасно справляется с деятельностью подразделения, и дела идут отлично, несмотря на то, что Орифлэйм по-прежнему стоит на втором месте его личного рейтинга».

Латинская Америка

Шведские промышленные и торговые предприятия традиционно удачливы в завоевании рынков Южной Америки. Позиции Орифлэйм в этом регионе тоже достаточно прочные. Новый этап развития наступил десять лет назад.
«Латиноамериканцы ничего не запасают впрок. Сигареты и те покупают на один день. Ведь никто не знает, будешь ли ты жив завтра, считают они. Китайцы,

наоборот, задумав разбогатеть лет этак через пять, будут упорно трудиться день и ночь. Простой, но удивительно точный способ объяснить культурные различия двух народов.

Наша модель продаж, где так важны контакты, долгосрочное планирование и терпение, в Латинской Америке сталкивается с большими трудностями. Потребление здесь более интенсивное: купил, попользовался, опять купил - и это вместо того, чтобы создавать собственные каналы сбыта», - поясняет Роберт аф Йокник, сравнивая ритм жизни Южной Америки и Китая.

Дополнительные сложности создавали таможенные сборы. У Орифлэйм в Латинской Америке не было собственного производства, что отрицательно сказывалось на развитии рынков в Чили, Эквадоре, Перу, Колумбии и Мексике.

«Удаленность этого региона не позволяет нам содержать собственную фабрику, - говорит Роберт. - Перелет между Чили и Мексикой занимает семь часов. Надо быть уверенным в стабильности продаж, прежде чем вкладывать средства в строительство собственных производственных мощностей. Проблема заключается в том, что ни в одной из стран региона нам до конца не удалось наладить такие продажи. Наш выход на бразильский рынок стал самой большой ошибкой. Работали много, ресурсов не хватало, все действия были краткосрочными. Если вы не являетесь крупным игроком на рынке Бразилии, любой конкурент найдет возможность вас обойти. Средства закончились, и нам пришлось оставить страну. Предприятию была необходима консолидация, а нам не хотелось быть привязанными к рискованному рынку. Надеюсь, однажды мы вернемся, и тогда все будет по-другому».

Роберт аф Йокник рассказывает о сложностях, связанных с преступностью: «В Мексике мы дважды подвергались нападению людей с автоматами. Пока преступники опустошали офис, сотрудникам приходилось лежать на полу. Однажды заложником стал наш директор: преступники угрожали подложить ему наркотики и передать полиции, если мы не заплатим выкуп. Мексиканская полиция разбирается с наркодилерами быстро, приговаривая их к шестидесяти годам тюрьмы. Были ситуации и похуже, однако за последний год нам все-таки удалось поднять продажи в Мексике на 30-35%.

Наше присутствие было небезопасным и в других странах. В Колумбии я бронировал один отель, а жил в другом. Политическая обстановка была также далека от стабильности. Люди там обманывают и грабят друг друга, но, удивительно, как чертовски сильно они любят жизнь!»

Позиции Орифлэйм в Латинской Америке сегодня намного сильнее. «Нам удалось набрать большие объемы продаж и удерживать цены. Продажи в Латинской Америке сегодня превышают 50 миллионов евро. Латиноамериканский рынок громаден, и нам приходится вкладывать много сил и энергии в дальнейший рост», - говорит Роберт аф Йокник.

В марте 2007 года он вернулся со встречи Всемирной ассоциации прямых продаж в Рио-де-Жанейро преисполненным энтузиазма. Роберта вдохновил успех конкурента, компании Natura, неоднократно получавшей звание лучшего работодателя Бразилии и занимающей четвертую строчку в мире среди компаний прямых продаж косметики.

Индия

КОГДА ОРИФЛЭЙМ в конце 1995 года начал свою деятельность в Индии, он стал первой компанией прямых продаж в стране. О существовании такой модели торговли в Индии никто не знал. Естественно, никто ничего не знал и о самой шведской компании.

В Орифлэйм уже пару лет рассматривались вопросы освоения нового рынка. Выбор стоял между Индией и Китаем.

«В Индии мы могли стать первой компанией прямых продаж. Одного этого уже было достаточно, чтобы принять решение», - рассказывает Роберт аф Йокник в интервью Dagens Industri 23 февраля 1996 года. Среди других причин в пользу Индии были: английский язык в деловой и административной сферах, а также отлаженная работа правового механизма, построенного по европейскому образцу.

С населением свыше одного миллиарда человек Индия считается крупнейшей в мире демократической страной. Она поделена на 28 штатов; в стране официально признано 14 языков, среди которых доминирующее положение в торговле и политике занимает английский. В целом, в стране используется 28 языков, носителями каждого из которых являются более миллиона человек.

По словам писателя Марка Твена, больше нигде в мире нет таких контрастов природы и такого смешения культур, религий, рас и языков, как в Индии. Для полноценного понимания рынка этой страны важно было об этом помнить.

«Заниматься бизнесом в Индии чрезвычайно сложно. Индия не просто страна, это целый континент. Так же как и в США, налоговая система меняется в каждом штате. Налог на оборотные средства, например, различен в разных городах страны. Эти отличия настолько разительны, что иногда даже может показаться, что речь идет о разных государствах, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Инфраструктура Индии не развита должным образом, а сеть автомобильных дорог находится в плачевном состоянии».

«Для выхода на новый рынок нам, как всегда, был необходим местный партнер. Сами мы не могли продавать, импортировать или производить. Я отправился в Индию сам и уже через некоторое время познакомился с двумя предпринимателями. Санджи Сетх и Интердит Сиал оказались именно теми, кто был нам нужен».

Они владели небольшой компанией, занимавшейся бартерными сделками. Сетх и Сиал провели первые закупочные операции для Орифлэйм в середине 90-х годов. Отец Интердита Сиала занимал пост начальника полиции Дели и обладал полезными связями в кругу политиков. Партнеры заинтересовались Орифлэйм и стали владельцами 20% акций компании с так называемой «оговоркой об обратном выкупе».

«На момент выхода на индийский рынок мы знали, что в стране проживает от 200 до 300 миллионов человек с уровнем доходов, аналогичным среднему классу в Европе. Оказалось, что эти цифры были сильно преувеличены. Позднее мне попалось исследование компании Coca-Cola, согласно которому купить бутылку с напитком могли себе позволить «всего» 80 миллионов населения. Можно себе представить, насколько бедно жил почти миллиард жителей Индии! - продолжает Роберт. - Другая проблема заключалась в том, чтобы достучаться до домохозяек в Индии, а для этого мы должны были преодолеть культурный барьер. И опять свою роль сыграло стремление местных жителей к улучшению повседневной жизни, желание купить что-то для семьи, совершать поездки и развиваться.

Конкуренция со стороны контрабандной продукции известных марок сильно нам мешала. Такие изделия продавались по дешевке, в то время как нам приходилось платить немалые налоги. В Индии наша косметика по объективным причинам не могла быть дешевой, поэтому нам предстояло найти свою целевую группу. Цена помады местного производства была две кроны, а мы продавали нашу за десять».
Изначально компания Орифлэйм работала исключительно с женщинами-консультантами из верхних слоев среднего класса. Но им не разрешалось иметь дела с представителями другой касты, к тому же недостаточно сильной была и их собственная мотивация.
«Многим из них было скучно, для выживания им вообще не надо было торговать, это было всего лишь хобби. Но были и другие, которым Орифлэйм был необходим для улучшения качества жизни».
Роберт вспоминает эпизод, глубоко тронувший его сердце: «Мы успели проработать совсем недолго - только что открылся филиал в Калькутте.
Я выехал на одну встречу Путь пролегал по такой узкой дороге, что разминуться с женщиной? идущей в противоположную сторону, было практически невозможно. Она подошла ко мне и сказала: «Три месяца назад заболел мой муж. Я стала молиться, чтобы моя жизнь изменилась, чтобы я была в состоянии обеспечить свою семью и наших детей, ведь моей зарплаты школьной учительницы не хватало. Теперь с Орифлэйм я зарабатываю в три раза больше прежнего. Спасибо, вам, мистер Йокник!» Сказала и ушла. Мы не занимаемся благотворительностью, но мы даем людям возможность изменить судьбу. И таких примеров множество».

Бриллиантовый директор

«Когда я пришла в компанию, Орифлэйм был никому не известен и продукция была достаточно дорогой, - говорит Бриллиантовый Директор Арчана Нигам на конференции в Москве в мае 2006 года. - Сегодня Орифлэйм стал крупной компанией, и всем хочется покупать ее продукцию».
Жизнь Арчаны изменилась 1 января 1996 года. Тогда она пришла в Орифлэйм, привлеченная отсутствием рисков и начального вклада. Арчана Нигам сделала карьеру за первый же год - от обычного консультанта до Золотого Директора. Но на этом ее успехи не закончились.
Работать в Индии, по словам Арчаны, совсем непросто. Вначале ей приходилось ездить по плохим дорогам по всей стране с маленьким ребенком на руках. Но ей удалось создать обширную сеть продаж; она сама обучала покупателей уходу за кожей.

Собственная фабрика

Единственно возможным способом ввоза продукции Орифлэйм в Индию в середине 90-х годов был импорт для нужд собственной фабрики. Роберт аф Йокник рассказывает, как решился этот вопрос: «Нам пришлось вести борьбу за получение права на импорт, хотя это касалось пробной партии для фабрики, которую мы обещали построить.

В окрестностях Дели мы нашли незавершенный объект производственного назначения, выкупили его и перестроили. Стандарты качества для нас - понятие глобального значения. Достичь должного качества продукции в Индии было непростой задачей, но нам это удалось. Сегодня с производственной линии индийской фабрики сходит наш легендарный продукт, с успехом продаваемый по всему миру. Качество продукции превосходное!
Помню, я однажды задал вопрос об уровне квалификации персонала на линии. Ответ был следующий: «Каждый, кто сидит на линии и наполняет баночки кремом, в свое время получил высшее академическое образование».
Производство налажено успешно, с линии ежегодно сходит 20 миллионов единиц продукции. Но сбои на фабрике были и есть. Роберт аф Йокник приводит несколько примеров: «Нам пришлось уволить директора фабрики, уличенного в получении взяток от поставщиков. Вопрос взяточничества, увы, никогда не теряет актуальности, поэтому нам всегда нужны люди, способные справляться с этой проблемой.
Или другой случай. На фабрике иногда отключается электричество. Здесь уже проблема не в том, кому за него заплатить, а в том, чтобы выяснить, кто из 10000 сотрудников энергетической компании распорядился повернуть рубильник».
На фабрике все время что-то происходит. «Существует целая система разного рода претензий, предъявляемых к частным компаниям, некоторые государственные учреждения только этим и живут. Под статью можно попасть по какой угодно причине: за неправильно рассчитанный налог с оборотных средств, заниженные авизо, за что угодно, - говорит Роберт. - Самым серьезным преступлением в Индии считается занижение данных в выписанных авизо, за счет которого снижается уровень налогооблагаемой базы. Однажды в назидание другим предпринимателям директор одной крупной американской компании за аналогичное преступление был отправлен за решетку на много лет. Такая участь едва не постигла нашу компанию!»
«Один из наших сотрудников, желая отомстить нам за что-то, отправился с целой стопкой документов в местные органы власти и попытался доказать, что мы занижаем цены. Но в документах были указаны только фактические расходы, без учета прибыли. Индийские власти отследили всю цепочку операций, вплоть до Дублина, и убедились, что указанные в документах цифры соответствуют действительности.
Я был готов вылететь в Индию и дать исчерпывающие разъяснения, но мне посоветовали воздержаться от этого. Существовал риск, что меня могут задержать в стране до 12-ти месяцев и даже приговорить к тюремному заключению. Мы смогли разрешить все разногласия на встрече в лондонском аэропорту Хитроу», - заканчивает рассказ Роберт аф Йокник.

Вера в будущее

Вскоре политическое руководство Индии инициировало создание особых примирительных комитетов, задачей которых было организовать сбор данных о вмешательстве в дела предприятий с целью рассмотрения их сквозь призму правовой системы.
«У нас накопилось пять-шесть таких дел, включая таможенные платежи, налоги и социальные отчисления. Документация была в порядке, и мы надеялись, что нас хоть на некоторое время оставят в покое. Однако сюрпризы не кончались, - продолжает

Роберт. - Уж если вы собираетесь работать на крупнейшем в мире потребительском рынке, то должны понимать, что ваш путь отнюдь не будет усыпан розами».
«Сегодня в Индии все иначе. Разрешение на импорт есть, таможенные сборы снижены, рынок начинает обретать цивилизованный облик. Вместе с невиданным доселе ростом среднего класса расширяются и возможности рынка. Мы стали полноценными владельцами производства, выкупили остаточные доли в управляющей и дистрибьюторской компаниях, одним словом, ситуация нормализовалась. Сегодня с Орифлэйм работает более 90000 консультантов, что выводит нас в ряд самых мощных предприятий прямых продаж в Индии. За последние 18 месяцев оборот компании увеличился на 50%, - подводит итоги 2007 года Роберт аф Йокник. - У Индии есть шанс стать одним из крупнейших наших регионов, а в один прекрасный день, возможно, и самым крупным».

Слияние Орифлэйм и Oresa

ЗА 1997 ГОД КОМПАНИИ ORESA удалось достичь уровня продаж, равного 172 миллионам фунтов, с доходной частью в 32 миллиона, что практически вдвое превышало результаты биржевой компании Орифлэйм. Компания Oresa работала в одиннадцати странах, включая Россию и Польшу. Всего в компании насчитывалось 150000 консультантов, а число сотрудников достигло 1200 человек.
В середине 1997 года братья приняли решение о слиянии двух компаний, что и произошло в декабре того же года. Они договорились, что Роберт остается директором концерна и председателем Совета директоров, а Йонас сохраняет за собой пост заместителя председателя. Работавший в компании Oresa директором по операционной деятельности Свен Матссон сохраняет свою позицию, но уже в компании Орифлэйм. Объем продаж Орифлэйм в его новом виде составляет теперь 252 миллиона фунтов.
К мысли о слиянии компаний привели не только очевидные выгоды, как например, более эффективное использование преимуществ масштабной деятельности, но и возникающий между ними конфликт интересов. Существовавшие деловые отношения между представленной на фондовой бирже компанией Орифлэйм и Oresa было сложно объяснить инвесторам.
Конкуренция, конечно, оказывала стимулирующее действие, но в определенных пределах. В 1995 году компания Oresa, выйдя на уровень продаж в 95 миллионов фунтов, обогнала Орифлэйм с его 90-ми миллионами. И даже учитывая, что успехи Oresa позитивно сказывались на результатах Орифлэйм, в их отношениях далеко не все было благополучно.
«Разумеется, напряжение чувствовалось, - соглашается Роберт аф Йокник. - От этого факта никуда не деться. Дух состязания у нас с братом в крови, и из-за конкуренции наши отношения дали трещину.
Изменился Йонас. Изменился и я. Все это повлияло и на наши семьи. Наконец Йонас заявил: «Дальше так продолжаться не может. Наша дружба дороже».
Объединение компаний создавало предпосылки для успешного развития концерна теперь уже по всему миру. Выгодными оказались и инвестиции в Oresa. Вложенные в компанию в 1990 году 10 миллионов фунтов выросли в цене до 250-ти миллионов фунтов. Биржевая стоимость Орифлэйм после слияния стала равной 450-ти миллионам фунтов.

«Прямые продажи уникальны тем, что наиболее удачное время для компании приходится на период кризисов, когда людям особенно тяжело, - говорит Роберт. - Деньги зарабатывать необходимо, а с прямыми продажами у людей появляется доход в первый же день работы, даже если сначала речь и не идет о больших суммах. В сложное время мы стали для людей одной из немногих альтернатив. Именно поэтому нам сопутствовал такой ошеломляющий успех в России и в странах бывшего Союза».
«Развитие шло невероятными темпами. Достигнув высот в очередной раз, мы с Робертом задумались, когда же, наконец, грянет гром? И где конкретно?» - говорит Йонас.
Гром грянул в 1998 году в России. Это был дефолт.

Кризис в России

ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ ЙОНАС И РОБЕРТ аф Йокник, оценивая развитие деятельности в странах бывшего Советского Союза и Восточной Европы, были вправе ожидать, что компания сохранит тенденцию устойчивого роста. Однако уровень продаж стал падать в Польше, Венгрии и Турции. На этих рынках наметился застой, возникла необходимость снова внести изменения в структуру компании и в ее управление. Рост продаж на российском рынке не снижал темпов, но все отчетливее звучали голоса, заявлявшие о проблемах в российской экономики и о том, что Орифлэйм они стороной не обойдут.
«Прямые продажи так устроены, - продолжает Йонас, - что никогда нельзя чувствовать себя полностью удовлетворенным, спокойно откинуться в кресле. После солнечных дней обязательно наступает ненастье».
На этот раз события опровергли самые худшие прогнозы братьев. Шок наступил в августе 1998 года. Государство оказалось на краю пропасти: курс рубля упал, американский доллар вместо 7 рублей в одночасье подорожал до 25-ти. Вся гигантская экономическая машина, включая внешнюю торговлю, оказалась в коллапсе. Кризис в России повлек за собой откат экономики, девальвацию, гиперинфляцию многих рынков не только в СНГ и Восточной Европе, но и в других частях мира.
Компания Орифлэйм сильно пострадала в результате этого кризиса. Только в России объем продаж снизился на 80%, и теперь уже сама компания находилась в глубоком кризисе. Крупные концерны ушли из России, многие акционеры Орифлэйм тоже «побежали с тонущего корабля». Курс акций на лондонской бирже рухнул; компании Орифлэйм пришлось выдерживать удар за ударом. Если на момент слияния акции компании оценивались в 5 фунтов, теперь же цена опустилась до рекордно низкой отметки в 1,12 фунта. Орифлэйм потерял в своей биржевой стоимости почти 400 миллионов фунтов!
«В сложившейся ситуации Роберт и, прежде всего, Магнус Брэннстром со своей командой сделали все возможное, чтобы поддержать дух сотрудников, одновременно пытаясь урезать расходы и сократить рабочее время, - рассказывает Йонас. - Мы приняли, пожалуй, самое трудное решение: не закрывать нашу деятельность. Но для выживания нам было необходимо вернуть утраченные позиции на рынке».
«На посту директора российского подразделения Магнус Брэннстром смог на практике продемонстрировать истинные ценности компании. Он проявил потрясающую заботу о людях, на содержание которых у нас уже не было средств. Мы

пообещали всем, что они смогут вернуться, как только ситуация изменится, что они всегда будут желанными гостями в офисе, куда можно заглянуть на чашечку кофе. Многим была необходима такая точка опоры. Магнус это понимал, - рассказывает Роберт и продолжает: - Кризис в России застал нас сразу после слияния, процесс становления только набирал ход. С этой точки зрения удар пришелся вовремя. Мы могли воспользоваться ситуацией для завершения рационализации структуры компании, поскольку в тот момент в наших руках были две равноценные организации.

Я не могу не признать, что Орифлэйм была высокоэффективной компанией в отношении расходной части. Накладные расходы были незначительными. Аналогично выглядела и компания Oresa: ее расходы не поспевали за лавинообразным ростом продаж. Так бывает, когда успех достигается в короткие сроки. Но возможности экономии на расходах все-таки были. Кризис в России стал своего рода катализатором, заставившим нас искать новые оптимальные решения. Антикризисные меры помогли компании избавиться от дополнительных издержек. Такая своевременная «профилактика» помогла сплотить воедино две организации, устранив опасность возникновения внутренних конфликтов и конкуренции. Все должно было стать единым».

Без сомнения, кризис стал для компании Орифлэйм серьезным испытанием. Но братья не впервые оказались в бурлящем море и знали, как выйти победителями из любой, даже самой безнадежной ситуации.

«Мы с Робертом были убеждены, что компания сможет выстоять, - говорит Йонас аф Йокник. - На нашу долю уже выпадали тяжелые времена. Даже на грани катастрофы мы были в плюсе, чистая прибыль за 1998 год составила 10 миллионов фунтов, годом позже - 7 миллионов».

«Мы должны были выжить прежде всего для людей, независимо от кризисов, - соглашается Роберт. - У нас были стабильные рынки, новый бренд ACO и многое другое. Иными словами, нас основательно тряхнуло, но до отчаяния мы не дошли. И уже в 1999 году, через 15-18 месяцев, мы смогли вернуться на прежние рубежи. Даже несмотря на то, что рубль не стоил больше 20% от своей прошлогодней стоимости».

«Мы понимали, что сложнее будет вернуть позиции в Восточной Европе и особенно много времени потребуется для роста курса акций на бирже. Финансовые рынки обладают хорошей памятью», - уточняет Йонас.

Оглядываясь на события того времени, он считает, что было бы преступлением не воспользоваться последствиями кризиса в России и не осуществить выкуп биржевой компании. «Если бы не падение курса акций, мы бы до сих пор были игроками биржи, - говорит Йонас. - И совершенно скучными игроками».

Как истинные предприниматели братья постарались извлечь пользу из сложившейся ситуации. Что обычно делают при низком курсе акций? Правильно, их скупают. Йонас и Роберт именно так и поступили, приняв решение выкупить Орифлэйм с лондонской биржи. Но прежде чем это произошло, им удалось претворить в жизнь еще одну идею.

Новая бизнес-идея

ВОПЛОЩЕНИЕМ ДАВНЕЙ ИДЕИ Йонас аф Йокник смог наконец заняться после слияния двух компаний. Он был увлечен возможностями участия в строительстве

экономики новых стран и с восторгом наблюдал за процессом развития Центральной и Восточной Европы. Но главной задачей по-прежнему был Орифлэйм. Работа здесь достигала таких масштабов, что не оставляла времени ни на что другое.
«Я помню свое замешательство, когда увидел, какие возможности проходят мимо, а у меня на них просто не хватает времени, - рассказывает Йонас. - Потенциал рынка был огромен, а я все еще сидел в Орифлэйм! И вот в 1996 году мы решили создать венчурную компанию, которая стала бы оказывать поддержку небольшим перспективных предприятиям в секторе дистрибуции и потребительского рынка».

Oresa Ventures

Многие страны, отказавшиеся от плановой экономики, в новых условиях достигли стабильного ВВП. Уровень образованности населения этих стран был очень высок, сильны были и промышленные традиции и налаженная инфраструктура. Переход к рыночной экономике открыл возможности для развития предпринимательства в частном секторе. Нехватка венчурного капитала становилась все более очевидной. Слияние компаний Орифлэйм и Oresa укрепило позиции Орифлэйм. Компания Oresa стала основой венчурной компании Oresa Ventures.
На пост директора новой компании Йонас аф Йокник назначил Фредрика Рогмарка, а директором по инвестициям стал Эрик Хальгрен.
Акционерный капитал Oresa Ventures составил 10 миллионов долларов. После регистрации компании в котировочных списках Стокгольмской фондовой биржи капитал предприятия пополнился 600- ми миллионами крон. Доля семьи аф Йокник на момент регистрации на бирже составляла 53%.
С такими сильными финансовыми позициями можно было говорить о серьезном старте. Долгосрочные инвестиции в экономику Центральной и Восточной Европы должны были многократно увеличить ценность вложенных акционерами средств. Представительства компании Oresa Ventures открылись сначала в Бухаресте, а позднее в Варшаве и Москве. Венчурный капитал компании был, в первую очередь, предназначен для развития предпринимательства. Братья полагали, что с дальнейшим развитием рыночной экономики будут появляться именно такие предприятия.



«Важной частью нашей деятельности на фоне развития местных кондовых бирж должны были стать портфельные инвестиции», - поясняет Йонас. Компания Oresa Ventures взяла на себя обязательства по управлению двумя инвестиционными проектами, инициированными компанией Oresa. Поскольку после слияния управление инвестициями больше не вписывалось в рамки основной деятельности Орифлэйм, новым проектом концерна стала небольшая венгерская компания Oripharma, действовавшая на рынке натуральных лекарственных препаратов. Второй инвестиционный проект относился к компании Medicover, занимавшейся развитием корпоративных программ здравоохранения. Через несколько лет рост компании Medicover будет подтвержден прекрасными показателями.
Компания Oresa Ventures мощно и быстро развивалась в Румынии и Польше, расширяла деятельность в Венгрии, Чехии и Эстонии. По словам Йонаса, отрасли

сменяли одна другую, равно как и результаты: «В Румынии Oresa Ventures стала основным владельцем предприятия Flanco - сети магазинов по продаже электробытовой техники, а также совладельцем крупнейшей в стране пивоваренной компании, впоследствии перепроданной. Оба инвестиционных проекта принесли хорошую прибыль, и мы смогли покрыть расходы по менее удачным проектам.
В Польше наш портфель пополнился участием в сети кегельбанов, а также магазинов офисного оборудования, ставшей позднее крупнейшей в стране. К сожалению, после кризиса в России от этих инвестиций нам пришлось отказаться».
Еще одним инвестиционным проектом, действительным по сей день, стало участие в компании Airo, занимавшейся производством кухонного оборудования для самолетов. Lufthansa владеет 54% акций, Oresa Ventures - 46%. Деятельность компании разворачивалась бурными темпами до террористического акта в Нью-Йорке 11 сентября, повлиявшего на развитие всей авиаиндустрии.
Доля в компании Medicover стала самым успешным инвестиционным проектом Oresa Ventures. Но поскольку для дальнейшего роста требовались дополнительные вливания капитала, в течение нескольких лет Oresa Ventures вложила в развитие Medicover более 20-ти миллионов долларов, увеличив свой пакет до 85%.
«Волна разразившегося в России политико-экономического кризиса практически смела компанию Oresa Ventures, - рассказывает Йонас аф Йокник. - Сильно досталось всем компаниям с нашими инвестициями, некоторые из них не справились с ситуацией и исчезли. Ко всему прочему, мы потеряли 25 миллионов долларов в российских государственных облигациях, обесценившихся после кризиса.
«Цена на акции на стокгольмской бирже, одно время поднявшись с 72-х до 120-ти крон, теперь стремительно упали до 28-ми, денежные потоки практически остановились. Так что не только компания Орифлэйм добавила нам седых волос! - подводит итог Йонас, но сдаваться братья не спешили: - Мы были уверены, что выкарабкаемся, как только наступят времена получше, но были готовы к тому, что будем подниматься с колен медленно».
Слияние Oresa с публичной компанией Орифлэйм, в целом, привело к следующему:
Продажи продукции Орифлэйм вошли в сферу компани;: Орифлэйм.
Венчурные инвестиции, а также деятельность по реализации корпоративных программ здравоохранения сконцентрировались в зарегистрированной на Стокгольмской фондовой бирже компании Oresa Ventures под руководством Йонаса аф Йокник.
После кризиса в России Йонас выкупает с биржи компанию Oresa Ventures, публичной остается только Medicover.
Позднее компания Medicover также покидает Стокгольмскую фондовую биржу.

ГЛАВА 5

1998–2005

Вместе с компаниями венчурного капитала братья аф Йокник выкупают Орифлэйм с Лондонской фондовой биржи, ищут выход на стокгольмскую биржу и неожиданно попадают под прицел шведской деловой прессы.

ОРИФЛЭЙМ КОТИРОВАЛСЯ на Лондонской фондовой бирже в течение 15-ти лет, когда грянул кризис в России. Отношения с крупными инвесторами и организациями складывались удачно, но найти нужное количество аналитиков и брокеров, готовых заниматься делами компании, было непросто. В отсутствие головного офиса в Великобритании Орифлэйм был белой вороной.

«Проще говоря, мы были слишком малы для масштабов биржи и мало кто понимал суть нашей деятельности. Поэтому наша уверенность в целесообразности и своевременности выкупа компании с Лондонской биржи только крепла, - рассказывает Йонас аф Йокник. - А если бы нам удалось вновь подняться, продемонстрировать рост нашего бизнеса, котировки на Стокгольмской бирже укрепили бы наши позиции не меньше, чем наши шведские корни».

В 1999 году Йонас поднимает вопрос о выкупе компании. «Капитализация Орифлэйм провалилась, аналитики уверены в том, что новые рынки приносят только проблемы и повышают риски, - говорит Роберт аф Йокник. - На подъем курса акций ушло бы слишком много времени, и прежнего курса, вероятно, нам уже не добиться.

Акции распродавались. Йонас считал, что пришла пора вернуть Орифлэйм в частные руки. Публичной компании нелегко справляться с кризисом. У каждого инвестора свое мнение. Необходимо предоставлять квартальные отчеты. Долгосрочные решения принимать труднее, если краткосрочная ситуация осложняется негативными цифрами. Аналитики не верят ни одному вашему слову, а газетные статьи полны пессимизма. Действовать намного энергичнее проще без всех этих котировок и биржевой открытости. Все имеет свои положительные и отрицательные стороны».

Отличительной чертой понятия «частные капиталовложения» (private equity) является то, что участие владельца инвестора необходимо, но ограничено по времени. Инвестирующая компания оказывает поддержку делового развития, предоставляет квалифицированных специалистов и осуществляет финансирование. Интерес инвестора заключается в получении части прибыли от деятельности компаний, а также в случае отчуждения при продаже или выходе на фондовую биржу

Возвращение домой братья считали правильным, ведь продукция компания и философия менеджмента родом из Швеции. По всему миру Орифлэйм ассоциировался исключительно с ее шведским происхождением.

Курс акций на уровне 4,5 фунтов сделал бы покупку компании нереальной; снижение стоимости хотя бы вполовину могло помочь братьев к действиям. Но своими силами справиться со сделкой им было бы не под силу. «Слишком большие деньги, - заключает Йонас. - Не было у нас тех контактов, которые могли бы обеспечить нам банковский кредит в 100 миллионов фунтов для покупки столь зависимой от России компании Орифлэйм».

К братьям неоднократно обращались представители частных инвесторов. Выбор пал на фонд Industri Kapital. Братьям аф Йокник удалось убедить представителей фонда Харальда Микса и Кристиана Саломона в перспективности компании. «Без их профессионализма и доверия нам бы не удалось добиться успеха, - говорит Йонас, а Роберт добавляет: - Они же были настоящими финансистами, им было скучно с нами, предпринимателями. Проект им нравился как «финансовая идея*, но они считали нас сложными ребятами. Много времени ушло на обсуждение управленческой структуры Орифлэйм, а также проблем, которые, по их мнению, могли возникнуть. Но все завершилось благополучно. Кристиан до сих пор является членом Совета директоров, а Харальд ушел из Совета только в 2007 году».

Так компания Орифлэйм покинула Лондонскую фондовую биржу. Братья аф Йокник и фонд Industri Kapital заплатили по 2,65 фунта

за акцию. «Стоимость акции получилась намного ниже, чем я и Роберт ожидали, но все же выше отметки в 1,5 фунта, с которой мы начали подготовку к сделке», - говорит Йонас. Акции распределились следующим образом: братья и Industri Kapital получили по 44%. Доля семьи аф Йокник ранее доходила до 55%, так что разница в денежном отношении получилась довольно значительной.
«Что бы ни случилось с Орифлэйм, теперь уже можно было с уверенностью заявить, что мы не зря проработали 33 года», - прокомментировал сделку Йонас. Оперативной роли в Орифлэйм у него не осталось, и он решил воспользоваться свободными средствами для дальнейшего разви тия Oresa Ventures, к тому времени уже выкупленной. В состав Oresa Ventures входил и инвестиционный проект Medicover.
«Биржевая сделка оказалась очень сложной. Много банков, адвокатов, ревизоров работало над составлением полного экономического анализа, - рассказывает Йонас. - Настоящим кошмаром стали проверки некоторых дочерних компаний в странах, где законодательство, мягко говоря, почти не развито. В конце концов, в апреле 1999 года все было готово, а в сентябре мы подписали пакет документов на ста листах. Мы опять стали частной компанией и могли с чистым сердцем заниматься дальнейшим развитием и подготовкой Орифлэйм к регистрации в списках Стокгольмской фондовой биржи».
При выкупе компании Орифлэйм с торгов Лондонской фондовой биржи фонд Industri Kapital поставил условие о прекращении связей между Орифлэйм и Oresa Ventures. Йонас аф Йокник выкупил пятидесятипроцентную долю Орифлэйм по цене 50 крон за акцию.
Позднее ему придется осуществить еще одну сделку с Oresa Ventures. Йонас выкупил компанию Oresa Ventures и оставшиеся инвестиционные проекты за 12 миллионов евро. Medicover осталась публичной компанией и смогла расплатиться по кредитам с банками, для которых вновь настали сложные времена.

Мечта акционеров

При выкупе компании Орифлэйм ее акционеры получили предложение продать свои доли семье аф Йокник или Industri Kapital либо остаться в числе акционеров. Уже через два с половиной года братья смогли предложить акционерам половину максимальной биржевой стоимости акций или сохранение своего пакета.
«Мы с Йонасом всегда придерживались принципов открытости и честности, не стремились кого-либо обмануть. У нас есть репутация, которой мы дорожим, - говорит Роберт. - Те, кто решил остаться с нами, имеют сегодня все основания быть довольными. Капитализация компании до кризиса в России составляла 8 миллиардов крон. Затем мы потеряли практически половину. Сегод ня стоимость нашей компании во много раз превышает уровень того периода - более 20 миллиардов, и всех, кто сохранил свои акции, неплохо заработал. Но риск был равным для всех».
Продажи Орифлэйм оставались стабильными, а прибыль после кризиса в России упала на 75%. Доход компании в 1997 году составил 59 миллионов евро. Год спустя, после завершения сделки, уровень дохода опустился до рекордно низкой отметки в 14 миллионов.
«Спад был колоссальным, но наши ценности и вера в будущее всегда были очень сильны в компании, - рассказывает Йонас, акцентируя внимание на том, что возврат на успешные позиции был полон драматизма. - Свен Матссон и его команда были

всецело настроены на скорейшее возрождение и развитие компании в странах Восточной Европы и бывшего Советского Союза. Все именно так и получилось. В 2003 году, когда мы вновь оказались готовыми к биржевым котировкам на Стокгольмской бирже, продажи с уровня 1999 года в 333 миллиона евро выросли почти в два раза».
Причиной такого роста стало динамичное развитие в странах Восточной Европы. Более половины от всего объема продаж компании осуществлялось в России и остальных странах СНГ. Новые независимые республики Украина и Казахстан демонстрировали фантастический рост продаж. На рынки бывшего Восточного блока приходилось в то время более 70% оборота Орифлэйм. Компания была готова ко второй регистрации на фондовом рынке, на этот раз в Стокгольме.

Мужское тщеславие

12 декабря 1999 года газета Dagens Industri опубликовала материал, посвященный возрождающейся моде на декоративную косметику для мужчин. В самые давние времена мужчины любили украшать себя. Автор статьи ссылается на книгу «Мужское тщеславие» Малин Бирч-Йенсен, отстаивавшей естественное право мужчин на красоту. В книге она пишет: «Правда в том, что желание украшать себя возникает сразу после удовлетворения первичных потребностей. Оно пережило все времена и слегка ослабло в последние полвека. Но в начале нового столетия мужчина станет активным покупателем, в том числе и для себя самого».
Лилиан аф Йокник, в то время управлявшая ювелирным салоном в NK, отмечает первые признаки роста мужского интереса к украшениям: «На континенте интерес к мужским украшениям всегда был на высоте, сегодня их стали покупать и шведские мужчины. Рост наметился в последние два года, возвращается и элегантность модных изделий».

На стокгольмской бирже

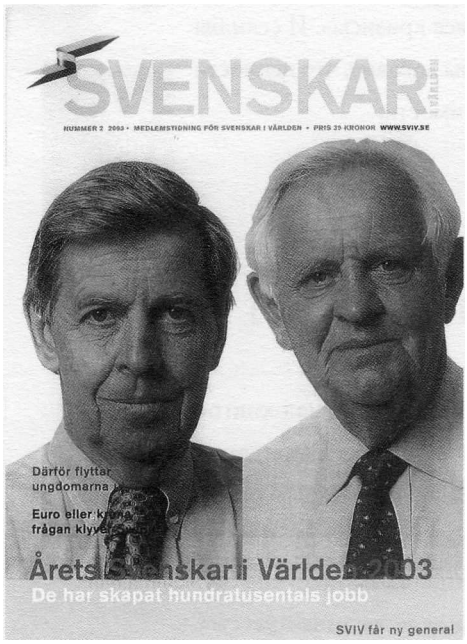
СОТНИ МИЛЛИОНОВ ЛЮДЕЙ во всем мире встречают новое тысячелетие и мечтают о будущем. Мир должен стать лучше, жизнь должна стать лучше. Никогда еще нам не доводилось говорить о своих мечтах так естественно, как сейчас, на стыке двух тысячелетий. И никогда еще мировая торговля не достигала таких глобальных масштабов.
Многие политики и общественные деятели по-прежнему убеждены, что благосостояние создает только промышленность. Но ведь потребность людей в самом необходимом и их желание сделать свою жизнь более комфортной также создают условия для развития торговли. Без торговли ценность производства теряется, и исключения крайне редки.
Торговля через границы дает людям возможность получать товары, производить которые самостоятельно они не могут. Торговля дает людям рабочие места и создает предпосылки для благополучной жизни. А движущей силой этого процесса являются тысячи людей, занятых в сферах торговли.

Братья Йонас и Роберт аф Йокник вместе с фондом Industry Kapital стояли на пути выхода компании Орифлэйм на фондовый рынок. Постоянные взлеты и падения, ежедневная борьба - вот что они видят, оглядываясь назад. Йонас дает свою оценку происходящему: «Мы убеждены, что выбираться из самых сложных ситуаций нам помогали ценности большой семьи Орифлэйм, желание идти вперед, вера друг в друга, а также связывающие нас непоколебимые убеждения. В этом и состоит культура нашей компании, которую мы так формировали из года в год. Это и есть тот стержень, который помог нам преодолеть все кризисы». И если бы Йонас мог заглянуть в будущее, то непременно бы добавил, что ценности компании и в дальнейшем не утратят своей значимости.

Братья аф Йокник в СМИ

На первой встрече с братьями в связи с началом работы над книгой Йонас аф Йокник выражает сомнение в необходимости придания широкой гласности их истории: «Мы никогда не стремились к публичности, нам нравилось оставаться в тени, подальше от средств массовой информации. Нам с Робертом слишком хорошо известно, какими последствиями чревато повышенное внимание прессы». Позже он согласился вернуться к этой теме, хотя справедливость его осторожного отношения к прессе подтверждается тем фактом, что в архивах крупных изданий не нашлось ни одной подшивки материалов об Орифлэйм или о предпринимателях аф Йокник. Если что-нибудь в СМИ о них и встречается, то герои статьи чаще выступают в роли «никому не известных братьев».

Впервые компания Орифлэйм и семья аф Йокник привлекли внимание прессы в связи с выкупом компании с Лондонской биржи совместно с фондом Industry Kapital и дальнейшими планами выступить на торгах Стокгольмской фондовой биржи.



Братья аф Йокник вышли из тени неизвестности благодаря премии, которую они получили от общественной организации «Шведы по всему миру». Наконец-то их история получила шанс стать достоянием широкой публики. Газетные статьи запестрели заголовками: «Братья аф Йокник создают сотни тысяч рабочих мест», «Люди, которые покорили всех женщин» или «В чем секрет успеха Орифлэйм». Первое время статьи носили восторженный характер, но вскоре на читателей со страниц прессы вылился поток негатива и критики.

Общественная организация «Шведы по всему миру» совместно с издательством Dagens Industri в 2003 году удостоила братьев аф Йокник почетного звания «Шведы года», и они сразу оказались в ряду таких выдающихся соотечественников, как Астрид Линдгрен, Ингвар Кампрад, Адольф Лундин, Бенни Андерссон и Бьерн Ульвеус, а также Хокан Ланс.

Мнение жюри о победителях таково: «За тридцать лет братья Йонас и Роберт аф Йокник создали международный косметический концерн гигантских размеров, основная деятельность которого ведется в Восточной Европе. Подразделения концерна дали

сотни тысяч рабочих мест, прежде всего для женщин. Несмотря на достигнутые успехи, братья аф Йокник предпочитали не создавать шумихи вокруг своего имени и в то же время активно участвовали в различных благотворительных проектах».


LEDARE

Ledarredaktion: Eva-Lena Ahlquist (chefl), Ronald Fagerfjäll, Tobias Wikström

COLOUR
Oriflame

PARFYMKUNGAR. Bröderna Robert och Jonas af Jochnick får priset "Årets svenskar i världen" av föreningen Svenskar i världen och Dagens Industri.

Därför lyckades Oriflame

"Ett framgångsrikt entreprenörskap visar

«Сложно найти более подходящих кандидатов на получение национальной премии, - сообщает в своей передовице от 13 мая 2003 года газета Dagens Industri. - Успешность предпринимательства доказывается умением преодолевать трудности. Это в полной мере относится к братьям аф Йокник». Подводя итоги, газета отмечает, что Орифлэйм является одной из немногих крупных компаний, создателями которой стали шведы. Причины столь феноменального успеха компании следует искать в самих братьях: «Как профессиональные бизнесмены братья аф Йокник в течение многих десятилетий демонстрируют исключительные принципиальность и ответственность».

На большой фотографии братья демонстрируют продукцию компании. В подписи к фотографии их называют «королями парфюмерии». Это фото появится в газете Dagens Industri еще раз, но в сопровождении уже совсем иного текста. Слова об «ответственности братьев аф Йокник» были забыты.

Секретный агент аф Йокник

Перед выходом Орифлэйм на фондовый рынок всплывает любая информация, связанная с именем компании. 24 марта газета Dagens Nybeter публикует сенсационный материал: «Агент Информационного бюро (IB) создал компанию, акции которой сегодня выходят на биржу. Владелец отказывается признать, что компания стала прикрытием его шпионской деятельности». Далее сообщается: «Один из основателей косметической компании Орифлэйм Стаффан аф Йокник был сотрудником разведывательного управления. Он одновременно заседал в Совете директоров компании и шпионил по заказу IB». Газета также рассказывает, что данные об этом появились в 1973 году, когда Петер Братт и Ян Гиллу опубликовали в журнале Folket i Bild серию статей о деятельности Информационного бюро. После публикации на создателей Орифлэйм посыпались вопросы. «Стаффан был офицером запаса и выполнял поручения, о существовании которых мы ничего не знали. Позднее стало известно, что он действительно сотрудничал с 1B», - объясняет Йонас аф Йокник в интервью газете Dagens Nybeter. «Переполошились все. Нам звонили из редакции радиостанции Ekot: кому-то удивительным образом удалось связать наши домашние встречи со шпионской деятельностью по заказу IB, но все это были чистой воды выдумки», - комментирует события Роберт аф Йокник.

Стаффан аф Йокник скончался за год до выхода компании на

Шведское разведывательное управление IB было создано в 1965 году для регистрации информации о людях различных политических взглядов, а также для ведения наблюдения по заданию шведской службы безопасности. IB было официально упразднено в 1970 году, но его деятельность продолжалась еще некоторое время. (По данным Шведской национальной энциклопедии)

Стокгольмскую биржу.

В кругу шведской бизнес-элиты

В марте 2004 года деловой еженедельник Affarsvarlden публикует на шести страницах статью об Орифлэйм под заголовком «Предприниматели тщеславия», в которой рассказывается о том, как братья аф Йокник стали миллиардерами, экспортируя шведскую красоту в банках, и теперь стремятся попасть на Стокгольмскую фондовую биржу.

Братья стоят в одном ряду с самыми успешными предпринимателями Швеции: «Созданием своей компании они заслуживают упоминания в числе таких легендарных предпринимателей, как создатель IKEA Ингвар Кампрад, основатель H&M Эрлинг Перссон, а также основатель компании EF Берти ль Хюльт».

Йонас аф Йокник делится с читателями своим мнением о важности для компании выхода на биржу Он считает, что котировка на бирже сделает руководство компании более требовательным к себе и научит нести ответственность не только перед акционерами, но и перед профессиональными инвесторами.

Биржевой журналист Бьерн Вилке на страницах *Dagens Industri* называет Орифлэйм «компанией с полной капитализацией». «Отличная прибыльная компания, но без льготных предложений по акциям» - с таким броским заголовком вышла аналитическая статья от 11 марта 2004 года на целый разворот газеты. Прежде чем подвести итог, журналист детально описывает этапы развития компании, указывая на ее сильные и слабые стороны: «Орифлэйм - рентабельная компания, об этом говорят исторические факты. Динамика ее роста всегда была положительной, при этом рентабельность сохранялась на высоком уровне». Статья заканчивается прогнозом на будущее компании, включая перспективы в Азии, а также анализом предложения о покупке акций по курсу в интервале от 165 до 200 крон, о чем будет объявлено 24 марта. По мнению Бьерна Вилке, уровень в 200 крон является для акций предельным и явных рекомендаций для покупки не дает.

Турбьёрн Исаксон на страницах биржевой хроники *Dagens Industri* от 16 марта высказывает мнение, что успешное вступление Орифлэйм в биржевую игру важно не только для *Industri Kapital*, но и для всего фондового рынка. Отправной точкой публикации является критика автором первичных котировок компаний Alfa Laval и Intrum Justita, ранее проведенных фондом Industri Kapital. Исаксон также затрагивает вопрос «слабого балансового отчета» и отрицательного капитала Орифлэйм. В заключении он говорит: «Компания очень своевременно вышла на рынки стран с растущей экономикой. Денежные потоки стабильные, а слабый балансовый отчет в силу низкой потребности в капитале не обернется проблемой для инвесторов. Капитализация компании выглядит хорошо».

В журнале *Veckans Affarer* от 15 марта 2004 года Андерс

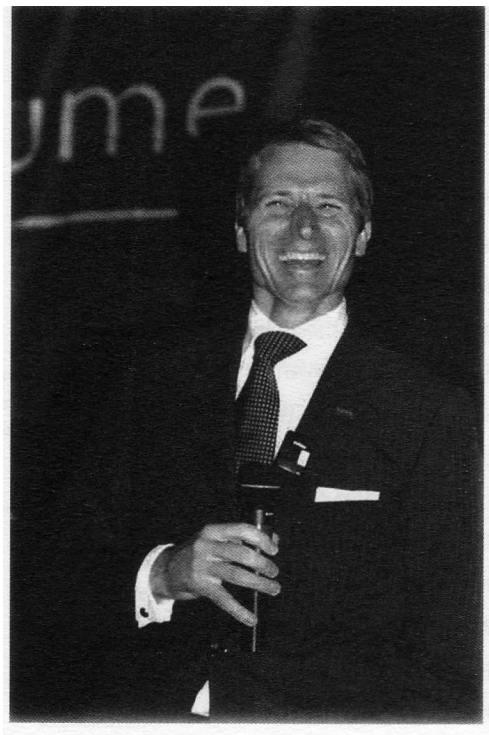
Специальные депозитарные расписки, или сертификаты, применяются достаточно редко. При выходе на торги стокгольмской биржи они использовались лишь дважды. Сертификаты удостоверяют право собственности на определенное количество акций, эмитированных в иностранном государстве для котировок на Стокгольмской фондовой бирже. Регистрация сертификатов происходит в Национальном депозитарном центре

Хаскель дает свою оценку: «Сейчас или никогда! После двухлетнего застоя, когда на бирже не появилось ни одного нового имени, у косметической компании Орифлэйм есть все шансы совершить прорыв. Все атрибуты успеха публичной компании налицо. Исторические факты в биографии компании вызывают доверие так же, как и перспективы ее роста и рентабельности».
В аналитическом прогнозе *Affarsvarlden* от 17 марта 2004 года Симон Блешер пишет прямо противоположное: «Балансовый отчет компании слаб. Беспокоит и огромная зависимость от российского рынка. Реализуются ли китайские планы - неизвестно. Однако бизнес-концепция компании (косметика+прямые продажи) представляется блестящей. Примите во внимание также стабильные денежные потоки и низкую капитализацию. Одним словом, *Affarsvarlden* рекомендует».

Сертификаты



В марте 2004 года Орифлэйм объявляет об эмиссии шведских депозитарных расписок. Совет директоров «Орифлэйм Косметикс» принял решение о распределении активов компании путем направленной эмиссии и продажи 20 769 500 шведских депозитарных расписок.
Компания сегодня владеет 53-мя миллионами акций, из которых 25 миллионов зарезервированы для новых акционеров. Помимо уже упомянутых 20 миллионов акций, имеются дополнительно 3 миллиона ценных бумаг на случай превышения лимита подписки акций. Совет директоров компании обратился с заявлением о внесении депозитарных сертификатов в торги Стокгольмской биржи по котировочному списку «О».



Директор концерна Свен Матссон доволен выходом Орифлэйм на Стокгольмскую биржу

Выход Орифлэйм на торги осуществлялся при поддержке Carnegie Investment Bank, Merrill Lynch International, S-E-Banken и Handelsbanken. Это событие получило положительную оценку биржевых экспертов и прессы.
Вот как описывает ситуацию Информационное агентство ТТ: «Акции Орифлэйм начиная со среды котируются в списке «О» Стокгольмской биржи. Цена за одну акцию установлена на уровне 190 крон. Превышение лимита по подписке на акции десятикратное. Установленная цена продажи соответствует уровню капитализации в 11,3 миллиарда крон. После торгов в собственности семьи аф Йокник и фонда Industri Kapital останется соответственно 24,1% и 18, 8% акций. В руках менеджмента компании сосредоточится около 5,6% акционерного капитала. Общее Директор концерна Свен Матссон доволен выходом Орифлэйм на Стокгольмскую биржу количество акционеров компании в Швеции

приблизится к семи тысячам».
Газета *Dagens Industri* от 25 марта 2004 года цитирует слова Роберта аф Йокник о том, что у него никогда не возникало сомнений в успешности выхода Орифлэйм на биржу, в то же время он с пониманием относился к настроениям рынка. «Мы провелb подготовку самым тщательным образом, но невозможно знать о последствиях заранее. Рынок есть рынок, и к разумным рискам надо быть готовым всегда», - утверждает Роберт. Dagens Industri приводит такую цифру: «Спрос настолько велик, что инвесторы готовы приобрести акции косметического гиганта на сумму 39,5 миллиардов крон».
Журнал ***Veckans Ajfarer*** от 29 марта 2004 года делится своим видением ситуации: «Мощный дебют Орифлэйм», - и публикует фотографию Йонаса аф Йокник с подписью: «Радостный день. Йонас аф Йокник может вздохнуть спокойно. Дебют на бирже удался».

Штурм биржи

«Два новоявленных публичных игрока - косметическая компания Орифлэйм и телеоператор MiUicom - взяли рынок штурмом буквально за несколько дней. С момента объявления торгов им удалось побить биржевой индекс, - так описывает события Dagens Industri. - С начала котировок акции выросли в цене со 190 до 225 крон, продемонстрировав 18%-ный рост». Третьего июля газета рассказывает о том, что Орифлэйм стал одним из учредителей Международного детского фонда под патронажем Королевы Сильвии. Было также достигнуто соглашение о перечислении в благотворительный Фонд всех денег, вырученных от продажи туалетной воды Solliden. Курс акций продолжает расти, о чем свидетельствуют положительные отзывы прессы в течение всего лета. Восьмого июля 2004 года Dagens Industri пишет, что новые акции сдали свои позиции, но добавляет, что «сегодня довольными могут быть только акционеры косметической компании Орифлэйм».

Конец «медового месяца»

В августе выходит отчет о продажах за второй квартал: курс акций падает на 20%, но с учетом общего биржевого спада, начавшегося три недели назад, цены на акции снизились уже на 35%. Закончился и «медовый месяц» с прессой. Критические голоса заявляют, что Орифлэйм должен был заявить о своих доходах раньше.
Газеты захлебываются заголовками: «Орифлэйм разочаровал уже во втором отчете», «Фиаско, постигшее всех рисковых инвесторов», «Резкая критика владельцев Орифлэйм». Часть общественного негодования выливается на голову фонда Industri Kapital, который якобы «осуществил еще одну сомнительную биржевую операцию». Упоминание косметики по-прежнему фигурирует в газетных рубриках, но тон публикаций уже совсем иной: «Орифлэйм не так красив без косметики».
Аналитик Андерс Хаскель на страницах журнала *Veckans Affarer*, оценивая произошедшее, описывает постепенный подъем курса акций до верхней границы в 278 крон в середине июля (что практически на 50% выше начального курса) и его снижение в следующие полгода. Он рекомендует продавать акции, мотивируя

решение тем, что «неуверенность вокруг деятельности компании будет продолжать прессинговать акции еще некоторое время, пока руководству не удастся представить убедительные доказательства о стабильности роста. После этого цены на акции Орифлэйм резко пошли бы вверх. Сегодня мы рекомендуем инвесторам повременить связываться с акциями компании».

«Нам следовало выйти с предупреждением о снижении роста до выпуска квартального отчета», - признает в интервью *Dagens Industri* от 17 августа 2004 года Роберт аф Йокник. Согласно газете, Роберт не может скрыть своего разочарования по поводу показателей второго квартала и реакции фондового рынка. Он также указывает на то, что прибыль по сравнению со вторым кварталом 2003 года увеличилась на 18% и, что это был лучший второй квартал за всю историю Орифлэйм. Поэтому он считает реакцию биржи чрезмерной: «Мне трудно понять, как можно строго судить компанию только по итогам одного квартала. Мы достигли неплохих результатов, хотя и без роста, и расхождение с запланированными показателями не превысило 9%. Мы ожидали определенной реакции, но не думали, что она будет такой разрушительной. Катастрофа случилась, и всю ответственность мы берем на себя. Если бы мы представляли себе, насколько сильны ожидания от России и насколько важно это было для общей капитализации компании, мы бы, конечно, предоставили дополнительную информацию игрокам рынка».

В начале 2007-го Йонас аф Йокник, оглядываясь на прошедшие годы, вспоминает, как рады они были в свое время, когда Орифлэйм оценивался в 10 миллиардов крон, или 1,1 миллиарда евро: «Замечательно, что Орифлэйм может и впредь «нести золотые яйца». Однако мы всегда отдавали себе отчет в том, что наступят другие времена. Но мы даже предположить не могли, что буквально через три месяца скатимся так низко: за ростом с 190 до 270-ти крон последовало резкое падение до 150-ти. Первые страницы ведущих деловых изданий стали настоящей пыткой для руководства концерна. Незавидная участь для публичной компании».

Когда братья аф Йокник удостоились титула «Шведов года», газета Dagens Industri сочла этот факт достойным появления фотографии Йонаса и Роберта, держащих в руках туалетную воду Орифлэйм. Фотография появляется в газете вновь, но теперь как материал для «истории с душком». Биржевая хроника 12 августа 2004 года выходит под заголовком «Так пишется слово „фиаско"» автора Турбьёрна Исаксо- на. Статья небогата фактами, зато не скупится на такие сильные выражения, как «коллапс Орифлэйм», «шок от вчерашнего отчета ставит Орифлэйм в ряд неудачников», «акции погибли на бирже», «Merrill Lynch «отплевывается» от акций». Далее журналист пишет, что «от косметической компании Орифлэйм исходит не такой уж приятный запах».

Для Йонаса и Роберта эта публикация стала потрясением, как и обвинение, что они ввели в заблуждение фондовый рынок. Им и раньше приходилось держать удар, и правила игры они знают не хуже других. Партнеры по бизнесу, бывшие сотрудники - все говорят об их обостренном чувстве справедливости и крепких моральных принципах. Братьям приходилось видеть, как страдают другие, но никогда прежде они не становились свидетелями того, как пресса творит кумиров из артистов, спортсменов, политиков или бизнесменов, чтобы потом самой же свергнуть их с пьедестала.

«В таких ситуациях всегда приходится взвешивать за и *против*, прежде чем звонить в газету, - говорит Роберт аф Йокник. - Скажешь что-нибудь не так, и будет еще хуже. Надо уметь быть самокритичным, обдумывать критику, искать в ней рациональное

зерно. Мы допускали ошибки, но никогда не заслуживали быть выставленными отчаянными мошенниками.
Я позвонил главному редактору Гунилле Херлитц, только что вернувшейся из отпуска. Она с пониманием отнеслась к моим возражениям и сказала, что не допустила бы такого, если бы была на рабочем месте. На следующий день газета выпустила продолжение статьи, в котором уже было освещено и наше мнение. Хотя тон публикации так и остался критичным, она все же корректно изложила наш взгляд на ситуацию».
Далее Роберт ай Йокник делится своими соображениями насчет вреда, который может нанести даже одна неадекватная статья: «Необъективная информация вредит, прежде всего, акционерам Именно держатели небольших пакетов акций страдают от критики, превращенной в кампанию против личностей. Наши сегодняшние результаты доказывают, каким заблуждением было осуждать Ориф- лэйм и наши идеи». Братья считают, что развернувшаяся в прессе травля подстегнула ситуацию на бирже, что, в свою очередь, привело к резкому падению курса акций. Шведские инвесторы отреагировали мгновенно, в то время как крупные зарубежные акционеры не торопились избавляться от своих приобретений.
Кривая успеха Орифлэйм изменила направление. Редакциям деловых изданий пришлось искать новые точки опоры, балансируя между разворачивающимися событиями и энтузиазмом написанных ранее статей.
После публикации полугодового отчета Орифлэйм акции компании упали на 28%, хотя некоторое падение курса стало заметным еще до рокового отчета. Газета Dagens Nybeter от 13 августа 2004 годг. написала, что Стокгольмская биржа приступила к проверке торгоЕ акциями Орифлэйм, что обычно предпринимают в случае больших «движений» курсов.
Стокгольмская биржа действительно решила передать дела Е Финансовую инспекцию для проверки подозрительных сделок. Неделю спустя в этой инстанции так и не приняли постановления об инициации проверки.
В интервью газете Sydsvenska Dagbladet от 21 августа Роберт аф Йокник дал комментарий по поводу возникших подозрений и исключил любую возможность перепродажи акций внутри компании, ссылаясь на договорные отношения с занимающими ключевые должности сотрудниками.
«Финансовая инспекция заняла выжидающую позицию, спокойно собирая материалы для проверки. В случае подтверждения подозрений в незаконной продаже акций, дело будет передано в Управление по борьбе с экономическими преступлениями в Стокгольме», - пишет в своем отчете газета.

Орифлэйм ужесточает правила

Согласно *Dagens Industri*, по мнению Роберта аф Йокник, продажа акций состоялась по рекомендациям Nordea и S-E-Banken, пожелавших сократить свое участие в компании из-за ситуации в России.
«После произошедших событий правила внутренней продажи акций в компании будут ужесточены», - говорит Роберт. - Поскольку Орифлэйм зарегистрирован в Люксембурге, правила Финансовой инспекции на его не распространяются. Ранее мы добивались применения правил в отношении нашей компании, но получили отказ. В

Орифлэйм уже сегодня действуют правила более жесткие, чем в других публичных компаниях, котирующихся на стокгольмской бирже.
Впредь Орифлэйм собирается публиковать результаты всех внутренних сделок. Если такие правила распространяются на шведские биржевые компании, то и нам следует ими руководствоваться».
Финансовая инспекция не передала дело о расследовании в Управление по борьбе с экономическими преступлениями. Правота Роберта, таким образом, оказалась очевидной. Однако подозрения нанесли ущерб репутации Орифлэйм, так как немногие располагали информацией о том, что финансовая инспекция не выявила факта нелегальных сделок внутри компании.
Рагнар Буман в течение многих лет работал советником по вопросам этики на Стокгольмской бирже. В настоящее время он занимает должность эксперта Комиссии по вопросам финансовых рынков - организации, оказывающей консалтинговые услуги компаниям, заинтересованным в выходе на биржевые рынки. Вот как он прокомментировал происходящее: «Существует огромная разница между официальным заявлением Финансовой инспекции о проведении расследования и фактом попадания на стол инспекции заявления о подозрениях в нарушении. В первом случае инспекция обязана предать гласности результаты своего расследования, во втором - воздержатся от обнародования результатов в силу безосновательности подозрений».
Раз никто не уличен, не с кого и снимать подозрения. Безупречное с точки зрения логики решение чревато головной болью только для компании, имевшей несчастье попасть под подозрение. Но этот вопрос уже вне юрисдикции Финансовой инспекции и фондового рынка и явно вне поля интересов прессы.

Недостроенная фабрика

В редакции газеты *Dagens Industri*, возможно, чувствовали свою вину за то, что перехвалили Орифлэйм накануне регистрации на бирже, и потому рьяно взялись за поиски промахов компании.
В проспекте биржевых котировок перед регистрацией Орифлэйм говорится, что компания планирует в 2005 году открыть в России новое производство. Осенью становится очевидным, что этим планам не суждено сбыться: так как не все разрешишающие документы были получены, строительство даже не начали. Фотография, на которой руководители компании запечатлены с лопатами в момент официального открытия стройки, вводит читателя в заблуждение. Случай с фабрикой становится на страницах *Dagens Industri* очередной «уликой», доказывающей злоупотребление Орифлэйм недостоверной информацией. Якобы компанию «подкрасили» перед выходом на биржу.
Магнус Брэннстром - в то время глава российского подразделения, а ныне генеральный директор концерна Орифлэйм - осенью 2006 года дал отпор критическим нападкам на компанию: «Факт задержки начала строительных работ в стране, где все решения бюрократизированы, вряд ли заинтересовал бы общественность раньше. Нам неоднократно обещали, что строительство начнется и на момент выпуска биржевых проспектов стройка будет запущена. Возможно, нам следовало более серьезно отнестись к задержкам на этапе проектирования, но никто не мог предположить, что фабрика станет своего рода символом нашей нечестности».

Магнус Брэннстром подчеркивает, что сам факт наличия недостроенного производственного объекта вызвал больше интереса, чем причины снижения уровня продаж: «Написав о фабрике, журналисты пошли по неверному пути. Ухудшение результатов в России - это совсем другое. В 2004 году Орифлэйм был в ореоле своего успеха, мы были одной из самых успешных шведских компаний в России. Но после падения доллара в 2003 году нам пришлось компенсировать потери повышением цен, что сказалось на результатах второго квартала. Сразу после выхода на биржу курс акций взлетел, и первый квартал 2004 года был тоже очень удачным. Однако в гонке с реальностью мы проиграли, и кривая успеха скользнула вниз».

Ответственность возлагается на директора

Братьям аф Йокник не раз доводилось достигать вершин и больно падать вниз. Нынешняя ситуация с таким нездоровым вниманием прессы, казалось, станет намного серьезнее, но Орифлэйм и на этот раз удалось выстоять. Все произошедшее воспринималось, вероятно, иначе, потому что действие происходило в родной Швеции, на глазах друзей и коллег. Потрясением для Орифлэйм стали не упавшие продажи, а сомнения в деловой репутации братьев-бизнесменов и пошатнувшееся доверие финансовых кругов к компании.

В 2007 году, когда события того времени вновь стали темой для разговоров, Роберт аф Йокник уточняет: «Для меня всегда было важно идти по жизни с чистой совестью, и я считаю, что нам это удалось».

Позднее Комитет по надзору стокгольмской биржи занялся расследованием, почему директор Орифлэйм Свен Матссон не опубликовал информацию о доходах компании в тот момент, когда были готовы квартальные отчеты. Расследование, однако, пришло к заключению, что ошибок компанией допущено не было.

Ответственность за неправильную оценку событий возложили на директора концерна. Осенью 2004 года и особенно в начале 2005 года давление на него только усиливалось.

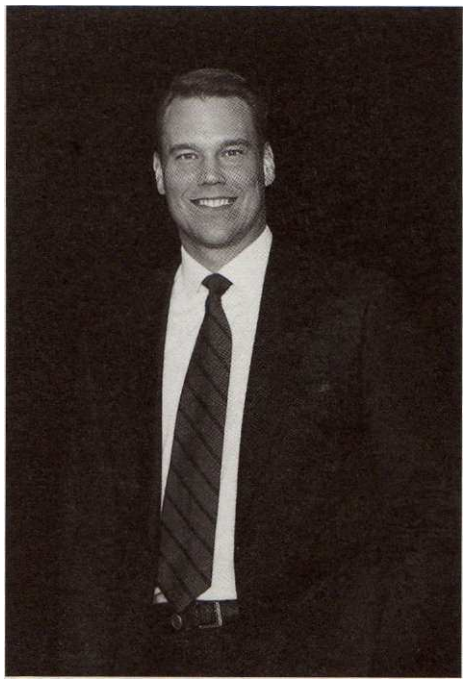
Несмотря на то, что результаты последнего квартала года вновь продемонстрировали рост продаж, реакция рынка не смягчилась, а курс акций снизился более чем на 10%. Газеты спрашивают Роберта аф Йокник, доверяет ли он руководителю компании. Как и многие предприниматели, Роберт без колебаний дает положительный ответ. Но вопрос все-таки попадает на заседание Совета директоров.

Первого марта 2005 года оглашена новость: Совет директоров Орифлэйм принимает решение о назначении нового директора концерна. Вот как в своем интервью газете *Svenska Dagbladet* Роберт аф Йокник комментирует это решение: «Совет директоров полагает, что компания не оправдала доверия рынка, равно как и доверия самого Совета директоров. Сегодня мы находимся в более жестких условиях, а для возвращения к ранее взятым рубежам смена управленческого состава просто необходима».

Новый управленческий тандем представлен следующим образом: Магнус Брэннстром - новый президент и генеральный директор концерна, Джеспер Мартинссон - генеральный директор по операциям с непосредственным подчинением генеральному директору концерна. Оба назначения стали результатом внутренних перестановок. Роберт аф Йокник выступил с разъяснениями на страницах газеты *Dagens Nybeter*: «Мы, конечно, рассматривали и кандидатуры извне. По оценке Совета директоров,

Магнус Брэннстром обладает необходимой квалификацией, имеет большой опыт работы с продукцией Орифлэйм, и поэтому его кандидатура представляется оптимальной. Она не вызвала возражений и у крупных акционеров, так что на заседании Совета директоров компании решение о новом назначении было принято единогласно».
Роберт аф Йокник на вопрос *Dagens Industri*, было ли это решение трудным, отвечает: «Со Свеном я проработал 17 лет. Я считаю его своим другом и безупречным профессионалом, поэтому, конечно, это решение не далось мне легко».
Роль Свена Матссона для Орифлэйм, включая продвижение бренда на рынках 35-ти стран, а также его непосредственное участие в укреплении стабильности компании, еще неоднократно будет упомянута в прессе.
Курс акций после назначения нового директора стал медленно расти, несмотря на общую пассивность биржевых индексов: рост биржевой цены составил 5%, или 7,5 крон в денежном эквиваленте, а цена зафиксировалась на уровне 159,5 крон за акцию.

Новый состав руководства



Магнус Брэннстром

Задачами нового руководства становятся мероприятия, направленные на повышение роста имеющихся рынков, а также вопросы оперативной деятельности. На пост генерального директора концерна Магнус Брэннстром приходит в возрасте 38-ми лет. В Орифлэйм он уже девять лет, из которых четыре был генеральным директором огромного региона, объединившего Россию, страны бывшего Советского Союза и Азию.
На вопрос журнала *Affarsvarlden* о том, волнуется ли он перед вступлением в новую должность, Магнус отвечает: «Я испытываю восторг, смешанный с волнением. Это будет очень интересно! Я с большой ответственностью отношусь к стоящим передо мной задачам и в то же время осознаю, что должность генерального директора очень публична, так что отношения должны быть прямыми и открытыми».
Джеспер Мартинссон ровесник Магнуса. После кадровых перестановок он возглавляет управление рынками стран Западной и Центральной Европы, а также Средиземноморья.
Больше года развитие Орифлэйм пользовалось повышенным вниманием со стороны прессы. А детище братьев аф Йокник продолжало свое успешное шествие по России, территории бывшего Советского Союза и практически всем странам, где компании удалось закрепить свои позиции. Новым рынком Орифлэйм в 2003 году стал Вьетнам, и обнов ленный менеджмент компании уже может доказать, что для укрепления имиджа Орифлэйм имеются все условия. Курс акций стабилизируется и к лету 2005 года достигает своего



Джеспер Мартинссон

номинального уровня в 190 крон, после чего цены начинают уверенный рост.
Весной 2007 года Йонас аф Йокник подводит итоги этого сложного периода: «Весь 2003 год был для нас успешным. Свен Матссон ездил, встречался с инвесторами, чем заслужил абсолютное уважение. Успех продолжается и в первом квартале 2004 года. Последовавший далее спад стал для нас очевидным, хоть и был неожиданным, но в сфере прямых продаж так бывает. Темпы привлечения новых консультантов несколько снизились: это стало заметным в конце мая и в начале июня.
Случайностью для нас такие перемены не являются. Но нам, конечно, следовало полнее раскрыть ситуацию и продемонстрировать наши долгосрочные планы, в которых всегда есть место росту и движению вперед.
Несмотря на все жизненные коллизии, реальный откат назад длился всего один год и быстро сменился новым позитивным курсом компании. Средства массовой информации, к сожалению, этот важный факт пропустили, поэтому рынок некоторое время продолжал реагировать соответственно».

ГЛАВА 6

2005-2007

Компания Medicover набирает обороты, Орифлэйм получает разрешение на торговлю в Китае, и круг замыкается, когда после почти 40 лет представительства в Брюсселе братья переводят головной офис в Стокгольм.

ВРЯД ЛИ МОЖНО СКАЗАТЬ, что 2007 год стал самым важным в жизни Йонаса и Роберта аф Йокник, но он, безусловно, был особенно богат на события. На пенсию никто из братьев уходить еще не собирался, и, глядя на них, на ум невольно приходили слова основателя Tetra Рак Ханса Раусинга, что «предприниматель не отдыхает никогда».
Йонас аф Йокник к этому времени оставил компанию. Его новый офис расположился по соседству со штаб-квартирой Орифлэйм в Брюсселе. Несомненно, он не утратил связей с компанией, но по большей части они сводились к исполнению обязанностей члена Совета директоров. Тем не менее Йонас аф Йокник остается сооснователем Орифлэйм, и его имя и мнение по-прежнему важны для компании.
«С Робертом, как и с Магнусом Брэннстромом, мы общаемся по телефону практически каждый день, - рассказывает весной 2007 года Йонас. - Но основными моими проектами в настоящее время являются компании Medicover и Oresa Ventures. Роберт - акционер и член Советов директоров в обеих, поэтому наше общение не ограничивается Орифлэйм».
В ответе на вопрос, не собирается ли Йонас на покой, вновь звучит нота соперничества: «Не раньше, чем Medicover обгонит Орифлэйм, если только на это не понадобится сорок лет. На столько меня не хватит!»
Роберт согласен с планами Йонаса и тоже не собирается сдаваться без борьбы.

От Oresa к Medicover

КОМПАНИЮ ORESA VENTURES Йонас аф Йокник привел на Стокгольмскую биржу в 1997 году. В группу компаний входили и другие предприятия, но когда деятельность Medicover по продаже услуг в сфере здравоохранения стала доминирующей, название биржевой компании было изменено на Medicover. Холдинговая компания Йонаса выкупила инвестиционные и венчурные компании, деятельность которых продолжалась под эгидой Oresa Ventures.
Medicover начинала с реализации программ корпоративного здравоохранения, но в скором времени сфера ее услуг расширилась и, охватила также доврачебную и медицинскую помощь.
Через свою холдинговую компанию Celox C.A. Йонас выкупил компанию Medicover с биржи в 1997 году. Таким образом, холдинг стал мажоритарным владельцем Medicover. Кризис в России вызвал падение котировок акций, но курс компании постоянно рос. Цена покупки установилась на уровне 120-ти крон за акцию, что вдвое превысило стоимость акций годом раньше. Капитализация компании Medicover на момент продажи составила 1,7 миллиарда шведских крон. И все, кто приобрел акции компании в момент ее выхода на биржу по цене 72 кроны, смогли получить неплохие дивиденды.
Убедить инвесторов на торгах биржи в перспективности бизнеса в области здравоохранения в Центральной Европе было непросто. Решающим фактором в пользу покупки компании Йонасом аф Йокник стал резкий рост рентабельности. Семья аф Йокник сегодня владеет 80% Medicover, и оба брата входят в Совет директоров компании.

«Теперь развиваться будет проще, так как можно полностью сконцентрироваться на долгосрочных перспективах. В публичной компании такие вопросы решаются сложнее, - объясняет Йонас. - Впереди нас ждет еще много интересных дел».
Дефолт подкосил не только экономику России, но и осложнил ситуацию в соседних странах, где осуществлялась большая часть деятельности компании Medicover.
«Мы выжили и смогли постепенно вернуться к наращиванию темпов, - говорит Йонас. - В основе концепции компании лежал поиск корпоративных клиентов для оказания медицинских услуг их сотрудникам. Работа сначала сводилась к обслуживанию заказчиков по индивидуальной страховке и в короткие сроки выросла до масштабов полного спектра медицинских услуг, включая госпитализацию».
В пяти странах Центральной Европы у компании Medicover имеются дочерние предприятия. Крупнейшими рынками стали Польша и Румыния, положительная динамика наметилась также в Венгрии, Чехии и Эстонии. Осенью 2008 года компания открыла свою деятельность на территории Словакии. В Румынии, Польше, Украине и Германии у компании Medicover действует 25 учреждений лабораторной диагностики под торговой маркой Synevo. Кстати, в странах Центральной и Восточной Европы Medicover является крупнейшим работодателем для квалифицированных медицинских кадров.
Сегодня у компании порядка 60-ти собственных клиник и 4000 сотрудников, из которых 1800 составляют врачи. Корпоративная база Medicover состоит из 7000 компаний с общим количеством клиентов 375000. Оборот компании превышает 100 миллионов евро, ежегодный рост составляет 25%, и в 2006 году в компании зарегистрирована первая прибыль.
«Создание Medicover носило исключительно предпринимательский характер, но во многом сильно отличалось от Орифлэйм, - говорит Йонас аф Йокник. - Расстояние между губной помадой и здравоохранением огромное. Но в вопросах подхода к персоналу обе компании очень похожи. Как и раньше, нас поражает колоссальный уровень профессионализма, амбициозности и целеустремленности людей, работающих у нас, их готовность полностью отдаваться своему делу.
В головном офисе Medicover в Брюсселе занято всего десять человек, и, как и в Орифлэйм, везде у нас работают местные кадры. Должность директора концерна занимает Фредрик Рогмарк. Именно ему, его способности управлять и видеть пути перспективного развития компания обязана своим продвижением.
В странах нашего присутствия интерес к здравоохранению весьма высок. Нельзя сказать, что вопросы улучшения качества здравоохранения не являются важными в Швеции, но наша деятельность в Центральной и Восточной Европе пользуется абсолютной поддержкой со стороны политиков и общественных институтов. Ничто так не облегчает работу, как открытость властных структур и их разумное отношение к современным реалиям.
Приятно видеть, насколько велика заинтересованность и стремление властей найти оптимальную форму взаимодействия общественного и частного секторов».

Медицина и страхование

В настоящее время компания Medicover вложила 35 миллионов евро в строительство первой частной больницы в Варшаве, на очереди еще одна в Бухаресте. Помимо предоставления медицинских услуг, компания Medicover предлагает клиентам

индивидуальное медицинское страхование по ценам, приемлемым для растущего среднего класса. Для этих целей у Medicover есть собственная страховая компания. В конце 2006 года Финансовая инспекция выдала разрешение на осуществление страховой деятельности на территории всего Евросоюза. Весной следующего года компания Medicover приступила к реализации индивидуальных страховых пакетов в частном сегменте. Так состоялось возвращение семьи аф Йокник в мир страхового бизнеса.

«Подобное в нашем роду уже происходило ровно 108 лет назад», - уточняет Йонас, вспоминая, как в 1899 году его дед Адольф организовал страховую компанию Trygg. Йонас, вероятно, забыл о недолгом владении братьями сетью страховых контор, которые были частью сделки по покупке английского ювелирного предприятия Goldsmiths.

«Для нас важно было решить, стоит ли нам вступать в конкуренцию со страховыми компаниями или просто сотрудничать с ними, - продолжает он. - Этот же вопрос мы задавали себе в отношении собственных клиник. Сегодня мы заняты строительством первой больницы. Все дело в том, надо ли нам продолжать строить и эксплуатировать частные больницы или лучше возложить эту задачу вместе с соответствующими рисками на плечи партнеров. Главное - продвижение бренда Medicover и победа в «борьбе» за пациентов. Самое интересное в нашем бизнесе то, что чем реже они болеют, тем в большем плюсе компания».

Косметика и Орифлэйм в прессе

«КОСМЕТИКА И СРЕДСТВА ПО УХОДУ за кожей, как категория товаров, пользовались не слишком блестящей репутацией в шведских деловых кругах. Считалось, что работать с ними могут только недалекие и тщеславные люди. К счастью, все меняется, - рассказывает Йоханна Сванберг на страницах газеты *Svenska Dagbladet* весной 2006 года. - Есть страны, где понятия «косметика» и «красота» лишь недавно вошли в обиход, а ведь еще несколько лет назад одно упоминание об этом заставляло серьезных людей презрительно морщить нос! Зато сегодня деловая газета *The New York Times* пишет о новых тенденциях в макияже с такой же естественностью, что и о новых ресторанах. Британская *The Observer* привлекает в редакцию бывшего эксперта журнала Vogue Кэтти Филлипс, а Бетан Коул на страницах газеты *The Sunday Times* рассказывает о новом фонде Шанель так же увлеченно, как журналист издания для автолюбителей перечисляет преимущества последней модели Volvo».

Йоханна Сванберг также приводит статистику Шведской ассоциации поставщиков химико-технологической продукции (KTF). Оборот продукции в сегменте средств по уходу за кожей увеличился в Швеции с 1997 по 2004 год с 1,2 до 2,1 миллиарда крон, а оборот косметики за аналогичный период удвоился до 2-х миллиардов крон. «Что бы вы об этом ни думали, индустрия красоты стала частью массовой культуры наравне с модой и музыкой», - резюмирует Сванберг.

В начале сентября 2006 года еженедельник *Veckans Affarer* публикует анализ деятельности компании Орифлэйм на основании полугодового отчета компании. Аналитик считает, что у прямых продаж уязвимая бизнес-концепция, а слабость компании как раз подтверждается завоеванными ею позициями в России. Автор ста-

тьи полагает, что со временем россиянки найдут замену и домашним встречам, и продаже косметики «из рук в руки».
Тем не менее, в начале своей статьи автор отдает должное динамике компании, отмечая что прибыль и продажи Орифлэйм, в сравнении с аналогичным периодом прошлого года, выросли на 30%. При этом рост продаж в России, странах Балтии и бывшего Советского Союза за тот же период составил 49%. Однако высокий уровень риска говорит не в пользу Орифлэйм, продолжает автор, позволяя себе пренебрежительные замечания в адрес руководителей и самой компании типа «пудреница братьев аф Йокник» и «коробейники с косметикой». Завершается материал словами «компании Орифлэйм уже не скрыть морщин».
На объективный анализ эта статья никак не похожа, скорее напоминает нападки личного характера. Или, может быть, она выражает отношение аналитиков к прямым продажам как таковым?
Похоже, даже журналисты деловых изданий не считают косметический бизнес серьезным. На эту мысль наталкивает комментарий «курс акций слегка превышает номинал в 190 крон» (и это при курсе в 250 крон!), а также мнение, что «владельцы бизнеса и их сторонники» уже успели неплохо заработать на акциях. Как ни странно, факт, что Роберт аф Йокник 29 августа дополнительно приобрел 63412 акций Орифлэйм, в статье не упоминается.
Подход журналистов разочаровал Роберта, и касалось это не столько критики в его адрес, сколько вольного обращения с фактами: «Достаточно нам позвонить, и мы готовы предоставить достоверную информацию или, по крайней мере, сообщить, где ее можно найти. Отрасль, в которой занято более 50-ти миллионов человек, с оборотами, превышающими 100 миллиардов долларов, и темпами развития, превысившими за десять лет розничную торговлю, заслуживает аргументов посильнее, чем «слабенькая бизнес-идея».
Писать опровержения и бороться с прессой за объективность не имеет смысла. Это только еще больше восстановит ее против нашего бизнеса». Далее Роберт приводит еще один пример непрофессионализма служителей пера: «В статье говорится, что Орифлэйм владел брендом ACO до 2003 года. Это чистая правда, и придраться здесь не к чему. Но затем автор заявляет, что нынешний бельгийский владелец ACO «прекраснейшим образом улучшил качество продукции и с успехом продает ее в аптеках Северной Европы». На деле же качество продукции ACO улучшили именно мы, поэтому и продолжали поставлять ее даже после продажи торговой марки компании Omega Pharma, которая, кстати, и не думала расширять ассортимент».
Справедливости ради надо отметить, что внимание СМИ к Орифлэйм критикой не ограничивается. Прошло чуть больше недели, и компания предстает в прессе в совсем ином свете. Журналисты Томас Лундин и Дан Ханссон в большом репортаже на страницах газеты *Svenska Dagbladet* от 7 сентября повествуют о развитии нового сербского общества. Текст под большой фотографией Ольги и Милана Влажич гласит, что «супруги стали лучшими консультантами компании Орифлэйм в Сербии», а также, что «продукция шведской компании пользуется небывалым успехом».
В репортаже говорится, что, работая в сфере информационных технологий, Ольга Влажич зарабатывала 2000 крон в месяц. Пять лет назад она уволилась и занялась организацией продаж Орифлэйм. Сегодня она зарабатывает до 70000 крон в месяц, что, по словам журналистов, представляет в Сербии целое состояние. Она уже купила квартиру, два автомобиля, а также помогла своему сыну приобрести автошколу и

радиостанцию. Газета приводит слова Ольги: «Моя жизнь разделилась на две части: до и после Орифлэйм».
По данным газеты, у компании Орифлэйм в Сербии работает 50 000 консультантов, а оборот достигает 149 миллионов крон.

Долгая дорога в Китай

«ЗАДЕРЖКА С ВЫХОДОМ НА РЫНОК Китая, была, возможно, нашей ошибкой. Выбирая между Китаем и Индией, мы отдали предпочтение Индии, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Но китайский рынок нас все равно манил, нам хотелось выяснить, каким образом здесь Орифлэйм лучше заявить о себе».
В то время для работы на китайском рынке иностранным компаниям был необходим партнер. В 1994 году у нас появился договор о намерениях, заключенный с одним из местных предприятий. «Позднее мы поняли, что партнер неподходящий, и приступили к рассмотрению других вариантов, - рассказывает участвовавший в проекте Ханс Рамель. - Активность Орифлэйм в этом процессе снизилась, когда приоритетными стали задачи компании в Индии. Интерес к выходу на рынок Китая обострился в 1997 году, и мы заключили партнерство с компанией Forever Group, владельцем которой была администрация города Шанхай».
«Мы уже вынашивали планы по строительству фабрики, занимались поиском подходящего земельного участка, организовали большой ужин для администрации провинции, - продолжает рассказ Роберт. - Как вдруг в Китае ввели запрет на прямые продажи; закон вступил в силу 1 апреля 1998 года. Власти, испугавшись социальных масштабов прямых продаж, наложили табу на этот вид торговли. И хотя компаниям, уже работавшим в этой сфере, удавалось продолжить свою деятельность, для нас занавес закрылся».
Орифлэйм пришлось ждать отмены запрета. В связи со вступлением Китая в ВТО стране было предписано создать условия для прямых продаж не позднее 2005 года. «Но не все так просто, - добавляет Роберт аф Йокник и рассказывает, как сложилась ситуация в дальнейшем: - Для производства и торговли в Китае необходимо было выполнить ряд требований. Прежде всего, в качестве гарантийного обязательства после выдачи предприятию разрешительных документов мы должны были внести депозит в сумме 20-ти миллионов крон. Это мы сделали еще до заполнения заявки на лицензию, которую подали в 2005 году. Мы надеялись, что и разрешение не заставит себя долго ждать. Однако власти запросили дополнительные данные и совсем не спешили с решениями. Обмен документами продолжался и большую часть 2006 года».
К тому моменту уже была построена фабрика, внесены миллионы в гарантийный фонд, приняты на работу двадцать человек. А лицензии все не было. Обещания порождали надежду, а надежды, в свою очередь, вели к горькому разочарованию. Орифлэймовцы были близки к отчаянию.
До наступления лета Роберт еще не теряет оптимизма, считая, что разрешение будет выдано с недели на неделю. Прошел май, затем июнь, июль...
«Власти кормили нас очередными обещаниями, и мы утешались мыслью, что они заинтересованы в «разбавлении» американского присутствия в бизнесе европейским

капиталом. Компания Avon получила лицензию, а значит скоро и наша очередь. Но никогда нельзя быть уверенным на все сто», - вспоминает Роберт.
В августе того же года он уже не скрывал своего недовольства в связи с задержкой разрешения и пытался найти этому объяснение: «В связи с планируемым официальным визитом в Китай шведской королевской четы в честь прибытия шведских исторических парусников Ostindiefararen дело о нашей заявке было внесено в протокол. Члены шведского правительства и лично посол Швеции в Пекине внесли свою лепту в укрепление репутации нашей компании, и наша заявка получила новый статус». Роберт продолжает: «Обычно Министерство иностранных дел не вмешивается в тендерные операции, но быстро реагирует при малейшем подозрении дискриминации. Именно так и была расценена наша ситуация».
«После этого мы связывались с послом Китая в Швеции, встречались с официальными делегациями, а также сами не раз были в Пекине, где подавали заявку на торговую лицензию. Проблема заключалась в том, что мы никак не могли встретиться с уполномоченными лицами. Мы даже подключили к делу местную компанию, которая располагала связями на правительственном уровне и лоббировала наши интересы в Китае. Но ничего не помогало», - заключает Роберт. Теперь уже он сам сомневался, будет ли польза от китайской фабрики.
В пятницу 15 сентября 2006 года ситуация изменилась. В составе делегации руководителей крупных шведских экспортеров Роберт аф Йокник попал на встречу с министром торговли Китая Бо Ксилаем, находившимся в Швеции по приглашению правительства. Встреча началась с совместной экскурсии на прогулочном судне.
«За круглым столом мне представилась возможность рассказать гостям о деятельности Орифлэйм, - вспоминает Роберт. - Свое выступление я закончил словами надежды на то, что разрешение нами будет получено, поскольку компания уже предприняла необходимые меры. Министр улыбнулся и сообщил нам, что знаком с нашим делом. В деловых кругах сразу поползли слухи, что ответ на наш запрос будет положительным.
Вечером того же дня для гостей устраивался прием. Перед самым ужином ко мне подошел статс-секретарь Карл-Олаф Эстер и сообщил, что на межправительственных переговорах министр торговли Китая заявил о выдаче соответствующего разрешения компании Орифлэйм. На ужине я сидел с министром за одним столом, так что мог лично поблагодарить его за лицензию и заверить, что наша компания сделает все возможное, чтобы составить конкуренцию американцам. Мои слова ему явно понравились.
Впрочем, большого значения для китайцев этот вопрос не имел. Все знают, что они недолюбливают Америку и поэтому приветствуют любые меры, создающие конкуренцию американским компаниям, и таким образом балансируют иностранное присутствие в их экономике».
Есть какая-то ирония судьбы в том, что именно правительство социал-демократов вынудило в свое время компанию Орифлэйм покинуть Швецию, демонстрируя нежелание заниматься вопросами развития предпринимательства. А сегодня они же перевесили чашу весов в пользу Орифлэйм и помогли выйти на китайский рынок. Это случилось в пятницу, и уже в воскресенье после парламентских выборов правительство социал-демократов вынуждено было уйти в отставку.

Разрешение и лицензия

К сожалению, сообщение о разрешении на торговлю в Китае и фактическое получение этой лицензии далеко не одно и то же. Процедурные условности взяли свое. Роберт аф Йокник понимал, что в худшем случае на получение разрешения может уйти до двух лет, поэтому причины для забот оставались.
В понедельник 18 сентября руководство китайского отделения Ориф- лэйм было вызвано в министерство торговли для получения долгожданной лицензии. Документ заверялся подписями трех заместителей министра, но кого-то из них не оказалось на месте, и выдачу лицензии отложили. Праздник был испорчен. Только во вторник 19 сентября ориф- лэймовцы смогли вздохнуть с облегчением, а неделю спустя в Испании, на конференции с участием трехсот менеджеров Орифлэйм эта новость была отмечена с соответствующим случаю размахом.
Компания Орифлэйм стала первым европейским предприятием прямых продаж косметики на китайском рынке. Это уже был повод для радости, но не для спокойствия: конкурентная борьба в Китае шла не на жизнь, а на смерть. «Наши конкуренты работают на рынке Китая уже более десяти лет. Так что «приятной прогулки по парку», по словам Магнуса Брэннс- трома, у нас не получится»,- заключает Роберт аф Йокник.





Экономическая ситуация в Китае действительно была непростой. Помимо 23-х компаний, получивших лицензию, Орифлэйм пришлось столкнуться на рынке с мириадами незаконных компаний, работающих по принципу пирамид. Только за последний год власти ликвидировали около 3000 таких предприятий.
Резкого роста продаж ожидать не приходилось; Орифлэйм вкладывал средства в долгосрочную перспективу, считая, что и продукция, и возможности найдут отклик у местного населения.
Метод освоения рынка Орифлэйм в Китае отличался от других регионов: главный акцент - на создание сети дистрибуции, в остальном - укороченные серии

По численности населения Китай является крупнейшей страной в мире, где проживает 1,3 миллиарда человек, или почти одна пятая часть населения планеты. В мировой экономике роль Китая была незначительной, но с начала 90-х годов страна бурно развивается, в том числе благодаря мощному притоку инвестиций с Запада

продукции, меньшая периодичность каталогов, никаких скидок.
Торговая лицензия распространяется пока только на три провинции, в которых проживают 80 миллионов человек. Разрешения на новые территории выдаются властями соответствующих городов, провинций и администрацией Пекина. Любая деятельность жестко контролируется властями. Все иностранные компании с особой тщательностью следят за соблюдением правил ведения бизнеса, поскольку надзорные службы могут нагрянуть в любой момент. Сами законы, регулирующие предпринимательство, настолько запутаны, что предприятиям все время приходится нарушать границы дозволеного.
«Власти на многое смотрят сквозь пальцы, но никогда не знаешь, на что именно они смотрят, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Никто не застрахован от их нападок. Поэтому отношения с властными структурами должны всегда поддерживаться на хорошем уровне. Роль лоббистских групп в регулировании этих отношений становится все более важной. Эта часть игры требует больших затрат».

«Зажигай»: конференция руководителей

24 СЕНТЯБРЯ 2006 ГОДА руководящий персонал Орифлэйм со всего мира собрался в испанском городе Аликанте. Триста восемь человек, представляющих пятьдесят восемь национальностей, - такой общности и такому международному многообразию позавидовал бы любой политик!
Благодаря матричной организации управления Орифлэйм в компании постоянно происходят глобальные перемещения между странами и регионами, между головными и подчиненными офисами. Представители разных культур, национальностей, религий работают вместе. Основной язык общения - английский.
На уровне продаж организация достаточно долгое время была представлена только женщинами, но сегодня среди консультантов немало мужчин. Менеджерами компании, наоборот, были преимущественно мужчины, но и здесь заметны перемены.
Тема встречи задана эмоциальным призывом «Зажигай!». «Пришло время расширить границы нашей стратегии и зажечь огонь будущего уже сегодня, - пишет директор концерна Магнус Брэннстром в приветственном слове программы конференции. Я спрашиваю его, всегда ли важные вопросы будущего решаются сегодня. «Чаще всего, да, - отвечает он. - Мы вышли на стадию, когда предстоит отделять зерна от плевел. Мы должны быть требовательны к себе. В ближайший год станет видно, какие результаты достойны внимания».
Конференция проходит в эксклюзивном, недавно построенном комплексе, окруженном полями для гольфа. «Здесь не все еще достроено, поэтому нам предложили отличную цену», - объясняет Магнус, улыбаясь в сторону конференц-зала, когда мы проходим мимо бассейнов.

Музыка в стиле диско становится в зале все громче. Ее ритм подхватывают аплодисменты, которые сменяются овациями, когда директор выходит на сцену. Участники поднимаются с мест, хлопки переходят в мощное крещендо, Магнус вытягивает руку в жесте победы и выкрикивает: «ОРИФЛЭЙМ!» Настрой задан.
Начинается хорошо поставленное шоу с Магнусом Брэннстромом в роли ведущего. Для начала он представляет основателей компании - Йонаса и Роберта аф Йокник, а также супругу Йонаса Кристину. Магнус высказывает сожаление, что супруга Роберта Лилиан не смогла принять участие в конференции. Магнус с воодушевлением говорит, что именно благодаря заслугам братьев, у всех собравшихся появились такие великолепные возможности в жизни. Зал отвечает на это громкими аплодисментами.
Магнус представляет своих ближайших коллег из менеджмента, которых публика встречает с неменьшим жаром. На этом презентация могла бы закончиться, как это обычно и происходит на других конференциях. Но не сегодня. На сцене друг друга сменяют представители местных, региональных и национальных подразделений компании. Все триста восемь участников поднимаются на сцену. Даже мы, несколько приглашенных гостей, получаем каждый по своему «моменту славы». Объясняется все просто. Внимания и признания заслуживает каждый, чтобы понять свое значение для Орифлэйм.
«У каждого из нас свой статус, всего представлено 135 различных должностных уровней, - говорит Магнус Брэннстром. - Но статус определяют функции, а не уровень в иерархии. Мы здесь, чтобы общаться. Йонас и Роберт тоже с нами. Так что каждый может не только слушать других, но и делиться своим мнением».
Конференция открывается. В ее ходе будут рассмотрены вопросы выбора пути, приоритетов, ресурсов, а также новых идей, таких как, например, Академия Орифлэйм. Личным опытом поделятся руководители местных и региональных отделений.
Выступления сменяются чествованием и щедрым вознаграждением тех, кто преуспел, достиг высоких результатов или привел свое подразделение к большему росту продаж. Все это чередуется взрывами аплодисментов, салютом из конфетти и шквалом эмоций.
Любой сторонний наблюдатель такой конференции невольно задался бы мыслью: каким образом изменилась бы застоявшаяся жизнь бюрократических контор, частных или бюджетных организаций, если бы они радовались успехам своих коллег с таким же воодушевлением и щедростью!
К сожалению, большинство из нас вне спортивных площадок привыкли считать такое проявление чувств надуманным и преувеличенным. В Орифлэйм же люди строят свое будущее без какого-либо конформизма. Орифлэйм - шведская компания, но без типично шведской «умеренности», для определения которой в шведском языке есть слово «лагом».

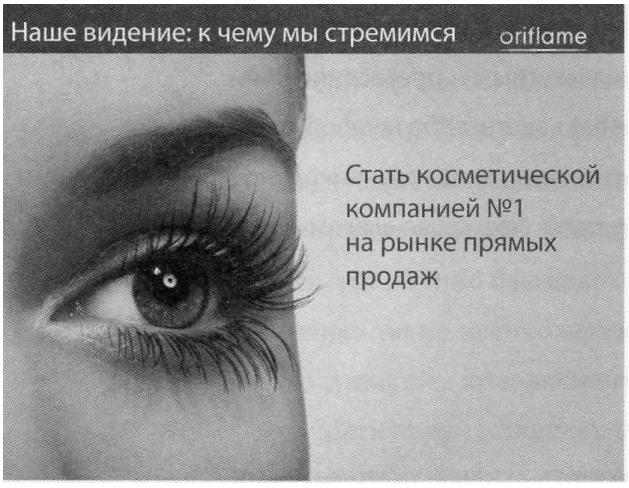
Стать № 1

«Компания Орифлэйм ставит себе целью стать лучшей, стать компанией №1 в мире в сфере прямых продаж косметики», - говорит Магнус Брэннстром, поясняя, как Орифлэйм намерен реализовать это видение.

Неофициальные рейтинги ставят Орифлэйм на пятое место в мире. Для достижения лидирующего положения обороты компании должны увеличиться в десять раз. «Это реально, - продолжает Магнус. - До цели далеко, но достичь ее вполне возможно, осваивая один рынок за другим. В 34-х странах мы уже лидируем. Открываются Иран и Китай, мы усиленно боремся за первенство и в других регионах. Мы вкладываем в ресурсы, развиваем и улучшаем поставки. Настроение в команде великолепное». А тем, кто считает такую цель недостижимой, Магнус адресует вопрос, хоть и не ждет ответа: «Разве можно было предположить в начале пути, насколько реальным будет наш успех сегодня?»

Сорок пять минут он ходит по сцене, ни на секунду не отпуская внимания собравшихся. Все в напряжении слушают. Ни малейших звуков в зале не слышно. Молчат и руководители высших звеньев. Никто не выходит, чтобы поговорить по телефону. Триста восемь человек сидят и внимательно слушают человека на сцене. Молчание взрывается оглушительными овациями после заключительных слов Магнуса: «Мы сделаем все, чтобы выиграть!».

В каждом гостиничном номере участников конференции ждет подарок - книга, прочитав которую понимаешь, почему выбор пал именно на нее. «Победитель» - такое название придумал для своей книги Джек Уэлч, завершивший свою сорокалетнюю карьеру в компании General Electric на посту руководителя концерна и председателя Совета директоров. Он пишет: «Что нужно для победы? Об этом и говорится в моей книге: для победы нужна победа или: «побеждать - это прекрасно. Не просто хорошо, а прекрасно! Потому что когда побеждают компании, растут и процветают работающие в них люди».



Поднявшегося на сцену Роберта аф Йокник зал встречает продолжительными аплодисментами. Для него в этом нет ничего удивительного, он сталкивается с подобным по нескольку раз в год, но достоинство в поведении на сцене сочетается с удивительной скромностью и добротой в жизни. В своей речи Роберт повторяет риторический вопрос Магнуса: «Разве можно было предположить в начале пути, насколько реальным будет наш успех сегодня?»

«Мы развивались всегда, несмотря ни на что, - продолжает Роберт и, как всегда в своих выступлениях вспоминает брата: - Когда мы с Йонасом начинали, мы не имели ни малейшего представления о косметике. Мы также ничего не знали о прямых продажах. У нас не было денег. Но мы верили в свое дело».

Он вспоминает о прошлом, указывая на то, что будущему есть что почерпнуть в истории: «Факторы успеха сегодня те же, что и раньше, может, только еще важнее. Наша стратегия строится на понятиях «люди», «культура», «продукция», «бренд». Такой сильной команды, как сейчас, у нас не было никогда. На посту директора Магнусу удалось еще больше укрепить культуру компании. По качеству нашей продукции нам нет равных. Но бренд создает не продукт. Бренд - это то, что привлекает потребителей, и то, что создаете все вы. И всё, что нам хорошо удается сегодня, мы должны делать еще лучше завтра».

На заключительном банкете Йонас аф Йокник выступает с ответной благодарственной речью, в которой говорит о Роберте, их семьях, а также первых

шагах компании сорок лет назад: «Было трудно. Иногда мы даже не знали, хватит ли нас на следующий день или хватит ли нам денег на запланированое. Но в нас жила сильная вера в то, что мы делаем; мы были убеждены, что нас ничто не может остановить.



Магнус Брэннстром на сцене слушает выступление Ионаса аф Иокника о будущих планах компании

Мы с Робертом гордимся нашими совместными результатами. Больше всего нас радует то, что вам удается совмещать управление крупной транснациональной компанией и хранить верность ценностям, заложенным в прошлом.

Вы так эмоционально говорите о наших ценностях, что слова «единство», «дух» и «страсть» наполняются смыслом для каждого».

Йонас рассуждает о семейных ценностях Орифлэйм, а также о том, что многие из работающих в компании людей остаются в ней надолго, часто работают целыми семьями, развиваются в личном плане, реализуют свои мечты и просто весело проводят время.

Руководство компании на конференции пообещало основателям, что к 40-летнему юбилею Орифлэйм в 2007 году компания достигнет уровня продаж в 1 миллиард евро и 2-х миллионов консультантов по всему миру. Хор скандирует: «Один миллиард, два миллиона, ноль-семь». Компания определяет свою цель - стать косметической компанией №1 в мире.

Йонас с радостью подтверждает эту цель, но предлагает слегка подкорретировать сроки ее достижения: «В 2036 году мне будет 99, так что нам придется поторопиться. 2026-й кажется мне более подходящим. Мне будет всего 89 лет, Роберту 86, одним словом, сил праздновать еще хватит!» Йонас продолжает уже серьезно: «На момент выхода нашей компании на лондонскую биржу в 1982 году, уровень продаж составлял 38 миллионов евро. Сегодня, спустя 24 года оборот достиг 915 миллионов, а это в среднем 14,2% роста ежегодно. Вам вполне удастся добиться ежегодного роста в 15% и более, таким образом, за 20 лет оборот превысит 15 миллиардов евро. Если компании Avon удастся расти ежегодно хотя бы на 4%, их уровень продаж достигнет только 14,5% миллиардов. Победа будет за нами!»

Третий квартал 2006 года

Газеты публикуют отчет о работе компании в третьем квартале: результат до вычета налогов составил 10,3 миллиона евро при прогнозе в 9 миллионов. «Компания извлекла уроки из прошлых ошибок, поэтому наши финансовые достижения совпали с ожиданиями. Особенность нашего бизнеса как раз заключается в том, что квартальные показатели могут отличаться друт от друга, но показатели за год в большинстве случаев соответствуют нашим прогнозам», - комментирует Роберт аф Йокник.

Финансовые результаты достигли уровня в 13,8 миллиона евро, а рост операционной прибыли - 7,3%, при прогнозе 13, 6 миллиона и 7,4% соответственно. Хороший это или плохой результат? Интернет- портал газеты *Dagens Industri* затрудняется ответить однозначно. В конце концов, заголовок на передовице гласит «Падение

результатов Орифлэйм», а сама статья выходит под названием «Падение Ориф- лэйм меньше, чем ожидалось».
При общей вялотекущей ситуации на бирже цена акций Орифлэйм выросла на пять крон и составила 259 крон, при том, что в торгах участвовали 1 275000 акций.

Репортаж из Таиланда

Бертиль Линтнер и Бьерн Ларссон Аск - журналист и фотограф газеты *Svenska Dagbladet* и ее интернет-издания *E24 Naringsliv* - публикуют 10 декабря репортаж о состоянии шведско-таиланских экспортных отношений. Для шведского торгового баланса доля экспорта из Таиланда малозначительна и учитывает только производство шведской продукции в самом Таиланде для поставок на азиатские рынки. «После цунами два года назад между Таиландом и Швецией завязались дружеские отношения. Помимо индустрии туризма успешно стал развиваться и товарный экспорт в лице компаний Electrolux, Ericsson и Орифлэйм. Но успех еще предстоит завоевать», - пишет газета. В репортаже также говорится, что салоны красоты в Таиланде встречаются на каждом углу и хозяйка одного из них Таниятип Сакултиппхокин с гордостью демонстрирует журналистам бальзам для губ от Орифлэйм. «Вот это - отличное средство», - говорит она, улыбаясь так, как это делают только тайцы, и в подтверждение своих слов наносит на губы продукт, произведенный на другом конце Земли.
Орифлэйм в Таиланде не относится к разряду крупных компаний, но привлекает покупателей новизной и индивидуальностью. Продажи натуральной шведской косметики идут здесь успешно, даже несмотря на то, что она не продается в магазинах. Торговля, как и в других странах, осуществляется по почте через каталоги или независимыми консультантами. Таким образом, клиентами компании Орифлэйм могут стать и респектабельные жильцы отеля Oriental, и обычные клиенты, захаживающие в салон Таниятип.

0рифлэйм-2007

«В Европе Орифлэйм занимает лидирующее положение в сфере прямых продаж», - такими словами аналитический центр Citigroup начинает обзор инвестиционной привлекательности компаний прямых продаж, опубликованный 15 сентября 2006 года. По мнению аналитиков, компания Орифлэйм является гигантским международным концерном, работающим в благоприятном налоговом климате благодаря своей обширной географии. Эти обстоятельства делают компанию необыкновенно «привлекательной для инвесторов».
К сожалению, инвестирование в сектор прямых продаж в Европе менее распространено, чем в Америке, что могло стать причиной недооценки компании Орифлэйм, пишут исследователи и резюмируют: «Мы считаем, что оценка курса акций Орифлэйм занижена. Акции компании должны быть основными в портфелях тех инвесторов, которые верят в продукцию личного использования и не сомневаются в развивающихся рынках».

13 января Роберт аф Йокник начинает подготовку поездки в Китай, в рамках которой запланировано большое количество презентаций.
Роберт уже успел написать половину текста своего выступления: «Нам удалось привлечь к работе в компании высококвалифицированых специалистов, остающихся с нами в течение многих лет. В этом я вижу нашу главную силу, так как бизнес прямых продаж строится исключительно на людях. Вот в чем наша уникальность в борьбе с конкурентами: помогая другим, успешными становимся мы сами. Те, кому помогли мы, помогают остальным достичь успеха. Секрет всех наших побед именно в этом».
Для того, чтобы обеспечить долгосрочное присутствие Орифлэйм на рынке, ему, прежде всего, предстоит заинтересовать внимание китайской аудитории. Для сравнения Роберт приводит опыт Орифлэйм в других странах, где цели компании более краткосрочные, а деятельность ориентирована скорее на продукцию, чем на строительство сетевого бизнеса.
После возвращения из Китая Роберт рассказывает: «Китайский рынок очень для нас интересен. Китайцы в силу своего менталитета изначально настроены на долгосрочную перспективу, поэтому очень бережно относятся к созданной ими сети дистрибуции. Это именно то, что нам нужно. Но и мы сами не намерены сидеть сложа руки. Упорство побеждает всегда: это касается как нас самих, так и наших консультантов».
«Какой это рынок! - восхищенно восклицает Роберт, принимая очередной вызов судьбы: - Я знаю, что нам будет трудно, но, не боюсь повториться, Китай еще не прочитанная книга».
Путешествие продолжается в Акапулько, куда Роберт прибывает с командой менеджеров, супругой Лилиан и Йонасом. Братья уже официально передали дела по управлению компанией топ-менеджерам, но их влияние по-прежнему сильно.
«Мы с Йонасом подвели итоги. Много раз мы вот так вместе стояли на сцене, выступая с презентациями, но такого ощущения, как сегодня, не испытывали никогда. Наш диалог на фоне цифр и слайдов был захватывающим и веселым. Атмосфера была просто великолепной. Это когда всем сердцем чувствуешь, насколько все заряжены общей идеей двигаться вперед, к успеху», - говорит Роберт.
Своими впечатлениями поделилась и Лилиан аф Йокник: «Я стала свидетельницей того, как Йонас и Роберт «пересекли финишную линию». На конференции они рассказали, как много значит для них компания. Их контакт с залом был великолепным; они без сомнения заслужили такой радушный прием».

Орифлэйм возвращается домой

В ПОНЕДЕЛЬНИК 12 февраля 2007 года будет объявлено, что головной офис компании Орифлэйм переводится из Брюсселя в Стокгольм. Подготовка велась целый год. О запланированных мероприятиях знали единицы, поэтому никакой утечки информации не было. Правление единогласно проголосовало за переезд штаб-квартиры в Швецию. 12 февраля в известность будет поставлено все руководство концерна, днем позже информация станет доступной для сотрудников компании, и только после этого последует официальное сообщение.

Роберт аф Йокник в напряжении ожидает вестей от встречи руководства в Брюсселе. Как отнесутся к новости сотрудники и какой будет реакция топ-менеджеров? Роберт понимает, что решение может повлиять на ситуацию на рынках, но сплоченность компании для него важней: «Тридцать семь лет назад я закрывал офис в Стокгольме, теперь я присутствую при его открытии. Это делает меня по-настоящему счастливым.».

Текст «Орифлэйм возвращается домой» не может стать заголовком сообщения для прессы. Сначала должны быть улажены вопросы с представителями профсоюзов, на переговорах с которыми переезд упоминается как один из возможных вариантов развития событий. Орифлэйм принимает решение, что главным объектом внимания должны стать мероприятия по сплочению компании. Перемены не должны сказаться на рыночной ситуации.

Сообщение для прессы открывается словами: «Компания Орифлэйм рассматривает новые варианты оперативной платформы». Совет директоров компании поручил руководству рассмотреть возможности и определить последствия организации новой оперативной платформы для продолжения деятельности концерна. Предлагаемый вариант подразумевает объединение функций разработки продукции и развития каталогов с местонахождением в Стокгольме, где компания и была основана сорок лет назад.

Предложение касается и расширения центров логистики в Вар шаве и Москве, а также организации в Стокгольме исследовательского центра компании для новых разработок и развития продукции в области средств по уходу за кожей.

Офис Йонаса аф Йокник в Брюсселе расположен по соседству с офисом Орифлэйм: прежде всего сюда приходили те, кто узнал о переводе компании в Швецию. «За годы работы нам приходилось принимать много сложных решений. Труднее, чем сегодня, не было никогда. Приходят люди, некоторые из них разочарованы, но большинство говорят, что годы в Орифлэйм были для них лучшими, и не скупятся на слова благодарности. Многие признались, что компания Орифлэйм значила для них больше, чем просто работа, - говорит Йонас, а Роберт добавляет: - Когда мы закрыли фабрику в Дублине, сотрудники отнеслись к происходящему с пониманием, уважая наше решение. Я надеюсь, вернее, даже убежден в том, что с такими же чувствами люди будут вспоминать о нас и здесь».

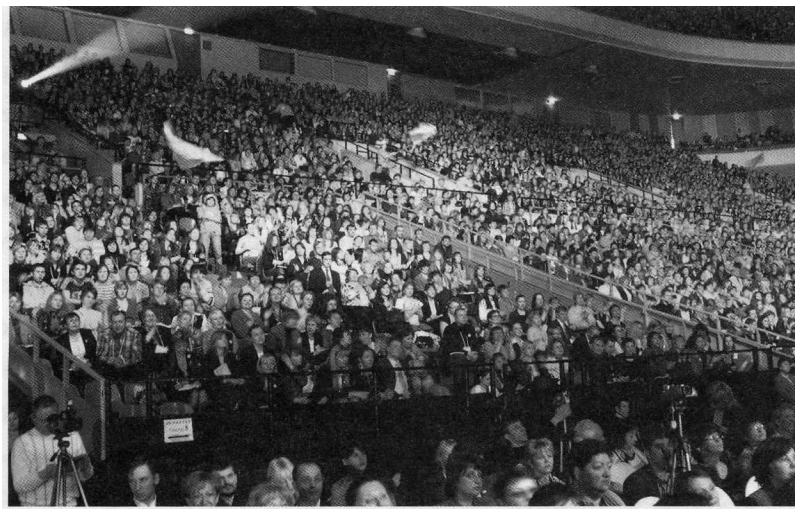
Из России с любовью



Роберт и Александр аф Йокник в Москве

15 марта 2007 года Роберт вместе с сыном Александром вернулся из короткой
поездки в Москву, где они рассказывали об Орифлэйм перед 15-тысячной аудиторией. На встрече царили энтузиазм и тепло. «Русские люди удивительно спонтанны, но все, кто нас встречал, действительно любят Орифлэйм», - с

некоторым смущением и одновременно гордостью говорит Роберт.
На Бизнес-форум в ДС «Дружба» Олимпийского комплекса «Лужники» собрались опытные и начинающие консультанты Орифлэйм из разных городов. «Приехали даже те, кому ради мероприятия пришлось тряс-тись в автобусе почти сутки! - восхищенно продолжает Роберт. - Они сами платили за дорогу, а также внесли небольшую сумму за участие в мероприятии, но зато смогли многому научиться, благодаря общению друг с другом. Такой увлеченности можно только позавидовать, ведь это пятнадцать тысяч человек!..» Далее он добавляет, что атмосфера на Бизнес-форуме во многом напоминала настроение футбольного стадиона во время матча: «Мы торжественно открыли мега-мероприятие, я рассказал о компании, а Александр представил собравшимся наши планы на будущее. Будущее во многом важнее, но о том, какой может стать наша жизнь, мы можем узнать из прошлого».



В зале ДС «Дружба» Олимпийского комплекса «Лужники» собрались около 15000 человек

Почетная премия

Интернет-издание *market.se* пишет 3 апреля: «Премия Содербергов в 2007 году в размере 300000 крон присуждена братьям Йонасу и Роберту аф Йокник «за развитие концепции прямых продаж по всему миру, в том числе в странах Восточной Европы, и создание креативных возможностей дистрибуции для сотен тысяч людей. Учредителями Фонда являются Торстен и Рагнар Содерберг».
Премия Содербергов - одна из самых престижных и немногочисленных шведских наград, присуждаемых в сфере торговли. Церемония ее вручения традиционно происходит в стенах Стокгольмской школы экономики.

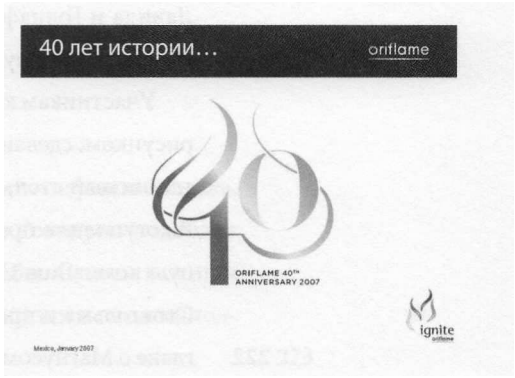
Косметика в портфеле

25 апреля в 7 часов утра компания «Орифлэйм Косметике» выпускает отчет за первый квартал 2007 года, а часом позже на террасе стокгольмской Оперы директор концерна Магнус Брэннстром и финансовый директор Кевин Кенни демонстрируют квартальные результаты аналитикам и прессе. Презентация также можно увидеть в Интернете, на сайтах www.oriflame.com и www.financialhearings.com.
Вечером того же дня компания Орифлэйм организует встречу акционеров, на которой директор и председатель Совета директоров информируют присутствующих о планируемом годовом собрании акционеров компании.

«Добавьте немного косметики в портфель ценных бумаг! Последние десять лет были достаточно успешными для компании, предлагающей, в основном, продукцию для женщин. В этом заключается привлекательность Орифлэйм. Компания только что представила отчет о своей деятельности, продемонстрировав хорошие предпосылки для роста прибыли. Со скидкой приблизительно в 20% по сравнению с конкурентами, акции компании Орифлэйм явно заслуживают внимания в долгосрочной перспективе, хотя краткосрочная игра на котировках акций может быть рискованной из-за колебания рыночного курса ценных бумаг», - пишет издание Affarsvarlden.
Прогноз прессы оказался точным. В течение мая курс акций компании был нестабильным и к концу месяца зафиксировался на уровне 350 крон за акцию.

40-летний юбилей

ПРАЗДНОВАНИЕ ЮБИЛЕЯ ОРИФЛЭЙМ начинается конференцией Бриллиантовых Директоров в мексиканском Акапулько, в работе которой принимают участие Йонас и Роберт аф Йокник.
«Это было начало празднеств в связи с 40-летним юбилеем Орифлэйм. На банкете с участием 700 гостей мы с Лилиан прошли по красной дорожке с факелами в руках, чтобы зажечь на подиуме наш маленький олимпийский огонь. На фоне моря, вечерних сумерек, света луны и музыки шоу получилось очень эффектным», - рассказывает Роберт. - Факел затем начал вояж по странам, где проводились праздничные мероприятия Орифлэйм, таким образом, наш олимпийский огонь совершил символическое кругосветное путешествие. В конце сентября, на заключительном этапе торжеств, мы с Йонасом вынесли факел для 3000 участников большой ежегодной конференции на Тенерифе».
В рамках мероприятий в Стокгольме состоялась конференция менеджмента компании и пышное празднование юбилея Орифлэйм. В шведской столице торжество проводилось в здании стокгольмской ратуши, а в числе гостей присутствовала Королева Швеции Сильвия. Ее Величество поздравила компанию с юбилеем и выразила слова благодарности ее руководству за активное участие в благотворительной деятельности по поддержке Международного детского фонда.



Конференция руководителей проводилась в первых числах июля 2007 года, а место проведения стало символичным: здесь, в Стокгольме, все начиналось сорок лет назад, и сюда же скоро вернется из Брюсселя головной офис компании.
Связь с национальным происхождением компании четко прослеживается в течение всей программы конференции, участниками которой стали основные руководители Орифлэйм и директора дочерних предприятий со всего мира. Тема конференции патриотична, динамична и звучит как девиз: «Назад к корням - вперед в будущее».
Стокгольм предстает перед гостями города во всей красе, ярко светит солнце. После прогулки по туристическим достопримечательностям столицы каждый участник получает в подарок фотоальбом «Стокгольм с высоты птичьего полета» известного шведского фотографа Йеппе Викстрома.



Королева Сильвия и Роберт аф Йокник на праздновании 40-летия Орифлэйм

Нынешняя конференция стала крупнейшей встречей руководителей в истории компании. «Мы собрали вместе 330 человек, - рассказывает Магнус Брэннстром, открывая работу конференции. - Почти половина гостей - женщины; средний возраст участников 39 лет».

Многие из сегодняшних менеджеров еще не успели появиться на свет, когда братья Йонас и Роберт аф Йокник создавали Орифлэйм. Немногие помнят период становления компании. Однако никому не избежать историй о том, какими были мир и Орифлэйм в 60-е годы.

Многие уже неоднократно слышали рассказ о первых годах компании, но каждый раз с удовольствием слушают его вновь. Зал встает и аплодирует в едином порыве, когда на сцену поднимаются Йонас и Роберт. В своем выступлении они говорят, о чем мечтали 40 лет назад, не чуждаясь воспоминаний о взлетах и падениях. Они не раз повторяют, что многое свершалось благодаря сильной воле и единству. Братья любят возвращаться мыслями к своему скромному по деловым меркам старту и сравнивать первые годы работы компании с борьбой Давида и Голиафа. В своих выступлениях Йонас и Роберт часто упоминают друг друга и всегда говорят «мы».

Участникам конференции показывают первый каталог Орифлэйм, с рисунком, сделанным рукой Роберта. Гости могут увидеть и тот самый теннисный стол, на котором собирались первые заказы с продукцией. Выступление братьев завершается выражением веры в международную компанию Орифлэйм, вернувшуюся после стольких лет «домой в Стокгольм» и признанием в полном доверии руководству концерна во главе с Магнусом Брэннстромом и Джеспером Мартинссоном.

Время легенд

Современные PR-менеджеры подчеркивают ценность создания бизнес- историй. Любой компании нужна своя история, и рассказываться она должна так, чтобы каждый сотрудник был знаком с корнями компании. Есть люди, которые считают, что историям не обязательно быть правдивыми. В отличие от многих других, история Орифлэйм- чистая правда. Во всяком случае, большая ее часть, так как любые истории со временем слегка изменяются для большего драматического эффекта.

Как бы историю не преподносили, каждый раз она должна завораживать своих слушателей. С такой историей сотрудники и консультанты чувствуют себя намного уверенней, так как сами становятся ее частью. Обычно историю рассказывают те, кто знает ее лучше других, кто лично создавал условия для ее рождения и жизни. Так было всегда.

Братья аф Йокник, как и члены их семей, давно стали символами. Компания Орифлэйм - семейный бизнес. На самых важных этапах развития компании семьи ее основателей становились полноправными участниками событий.

На первом праздновании юбилея присутствуют почти все члены клана аф Йокник. Брат Адольф, проработавший в компании ведущим юристом одиннадцать лет, семьи Йонаса и Роберта, даже самая младшая внучка Йонаса, недавно крещеная Изабелла. Всех приглашают на сцену, всем аплодируют за их огромный вклад, за надежду на то,

что они и впредь будут служить путеводными звездами для тех, кто приходит в Орифлэйм.

Путь к № 1

Выступления сопровождаются аплодисментами и взрывами смеха. Остается место и для серьезного, когда директор концерна подводит итог по секторам, где позиции компании еще слабы. Самым важным остается вопрос поставок: не обещать невозможного и всегда выполнять обещанное.
Рейтинги компаний прямых продаж служат отправной точкой для развития новых целей. Avon сегодня лидирует, но ежегодный рост компании относительно низок. С высоким уровнем роста компания Орифлэйм занимает пятую строчку глобального рейтинга, но конкуренты наступают. Даже если братья довольны успехами своей компании и, по их собственному выражению, могут спать спокойно, Магнус Брэннстром не желает останавливаться и говорит коллегам: «Дело не в том, насколько ты успешен сегодня. Важнее, насколько успешным ты хочешь стать в будущем». Цели прошлого года будут достигнуты: ожидается, что уровень продаж перевалит рубеж в один миллиард евро, а количество продавцов в течение года превысит два миллиона человек.
Магнус продолжает выступление словами: «Мы - хорошая компания, - сопровождая сказанное похвалой и почестями в адрес сотрудников. - Но не отличная компания», - говорит он и отмечает области, которые требуют совершенствования.
Гала-банкет конференции проводится в стокгольмском Гранд Отеле, там же где и проходила первая встреча дистрибьюторов косметики сорок лет назад. Конечно, братья снова вспоминают прошлое и принимают поздравления. В заключение, слово берет Йонас: «Если бы все те, кто был с нами с первых дней или тридцать лет назад, смогли бы сидеть рядом с нами сегодня, я думаю, они бы радовались и гордились результатами своего труда».
В течение года руководство Орифлэйм, основатели компании и их семьи примут участие еще не в одном юбилейном мероприятии.
По сложившейся традиции пятнадцать самых успешных Лидеров Орифлэйм со всего мира собираются в июле в Стокгольме, где их ждет шведское лето и чествование. Участники этих встреч очень много значат для компании. Всех гостей вместе с их семьями в Стокгольме забирает вертолет и уносит в северную часть стокгольмских шхер, в местечко Сэрщё, туда, где расположен загородный дом семьи Йонаса аф Йокник. Перед вручением высших наград прошедшего года гостей ожидает пикник.
В конце лета Роберт аф Йокник возвращается из поездки по России и странам бывшего Советского Союза. Его сопровождали директор концерна Магнус Брэннстром, региональный Директор стран СНГ и Балтии Йохан Розенберг, вице-президент по России Сергей Канашин, Лидер №1 в мире Тамилла Полежаева и сын Александр аф Йокник. Вот как Роберт вспоминает о поездке: «Первым пунктом назначения стала Москва, затем мы вылетели в Екатеринбург на Урале, далее в Новосибирск в Сибири, потом в Арал в Казахстане, Минск в Белоруссии и завершили поездку в Санкт-Петербурге. В каждой нашей встрече принимали участие от трех до пяти тысяч человек.
Только в такие моменты понимаешь значение Орифлэйм. В Казахстане на сцену поднялся один из Лидеров и сказал: «Я врач, и вы, возможно, знаете, что врачи в

Казахстане зарабатывают не слишком много. После того как в Казахстан пришла компания Орифлэйм, я успел заработать столько, на что врачу понадобилось бы 500 лет!»
Роберт аф Йокник напоминает, что в некоторых странах работники бюджетной сферы зарабатывают в месяц не больше нескольких сот крон: «И даже если наметилась тенденция некоторого роста зарплат, рынка нам хватит еще на много лет вперед».

Cosmetics International

Сентябрьский выпуск отраслевого журнала *Cosmetics International* опубликовал на третьей странице интервью с Робертом аф Йокник под заголовком: «Орифлэйм планирует обогнать Avon». Статья рассказывает о цели компании стать №1 в отрасли и о том, какими средствами одно из первых лиц компании предполагает сокращать расстояние между Avon и Орифлэйм.
«Пять лет назад было еще сложнее. Наш ежегодный рост составляет 18%, в то время как, к моему большому удивлению, рост Avon не превышает 5%.
И если нам удастся сохранить свои темпы роста, в один прекрасный день мы сможем победить главного конкурента. Я понимаю, что мое заявление звучит весьма амбициозно, но такое в истории случалось, возьмите к примеру историю Toyota», - говорит Роберт в интервью. Ему приходится также прокомментировать слухи о продаже Орифлэйм. Журнал ссылается на публикацию в *Thomson Financial News* в начале июля того же года, цитирующую аналитиков Citigroup, заявивших о возможной перепродаже компании на европейском рынке косметики.
«Такие слухи были и есть всегда, - отвечает Роберт и добавляет, что ему не приходилось встречать удачного взаимодействия розничной торговли и прямых продаж. - В большие конгломераты я не верю».

Угол в Орифлэйм

Выражение «занять угол» используется в случае, если кто то пытается «влезть» в компанию, приобретая значительный пакет акций

В срочном сообщении от 13 сентября агентство новостей Direkt пишет: «Lazard занимает угол в Орифлэйм. Lazard Asset Mamagement является держателем порядка 5,6 миллионов депозитарных расписок-сертификатов компании Орифлэйм, что составляет 10,1% от общего количества котируемых акций Орифлэйм».
Позднее Роберт аф Йокник комментирует эту новость так: «Ничего драматического в этом я не вижу. Lazard - уважаемая компания управления финансами, осуществляющая деятельность по всему миру. Произошедшее в очередной раз подтверждает, что компания Орифлэйм представляет собой хороший объект для инвестирования. Я уже написал в Lazard, поздравил их с приобретением, а также сообщил, что с удовольствием отвечу на любые их вопросы».

Новый офис, новый штат

Новый главный офис компании будет располагаться в центре Стокгольма, вблизи одной из самых популярных торговых улиц города. По соседству расположен новый офис компании H&M. В распоряжении Орифлэйм два этажа общей площадью 6000 квадратных метров. В конце октября Роберт аф Йокник показывает мне практически готовые помещения нового офиса. В оформлении интерьеров присутствуют фисташковые оттенки логотипа компании. Кое-где уже расставлена мебель, ждут своего часа комнаты переговоров и отдыха, персонал на ресепшн уже занял свои места. Много новых сотрудников, некоторые перебрались из Брюсселя, кто-то прибыл из Мальмё. Одни заняты на встрече. Другие сидят за своими компьютерами. Роберт обходит помещения, представляется, с интересом спрашивает сотрудников, откуда они приехали и чем занимаются в компании.



Новый офис Орифлэйм находится рядом с главной торговой улицей Стокгольма

Мы встречаем Марко Грейдингера, директора по закупкам, производству и логистике. Марко решил не переезжать в новый офис, и его место в январе займет Джонатан Кимбер. «Марко пришел в Орифлэйм в связи с приобретением ACO, - говорит Роберт. - Еще один положительный эффект сделки. Он работал директором фабрики ACO, и такого ценного специалиста мы не могли не оставить у себя, даже продав ACO. Он создал всю цепочку производства Орифлэйм с фабриками в Польше, России, Индии, Китае и Стокгольме. Общий объем поставок составляет 400 миллионов изделий в год».

Наем персонала, сопровождаемый массированной рекламной компанией, происходил в течение весны и лета. Объявления занимали целые развороты крупнейших газет и журналов, заголовки раскрывали суть деятельности компании: «Открой свое будущее в косметической баночке» или «У нас тебе не суждено состариться».



Реклама, отражающая ценности и дух компании, привлекла 7000 заявок. На работу было принято 200 человек. Всего в новом офисе работают 300 сотрудников. Газета *Dagens Industri* от 11 октября знакомит читателей с тем, как в Орифлэйм появились новые лица, сообщая, что наем персонала стал ключевым моментом развития компания после решения о переезде головного офиса. Талантливых сотрудников для работы в брюссельском офисе найти становилось все сложнее. Возможно потому, что продукция компании не представлена на рынке Бельгии, а близость французских конкурентов привлекала многих потенциальных сотрудников.

Руководители отдела кадров компании Рольф Берг и Карл Эсселин рассказали газете, что в новом офисе компании будут работать представители 26-ти национальностей. Средний возраст сотрудников 32 года. Язык

общения - английский, что регламентировано правилами внутренней политики компании.

Стремительный рост

В начале декабря 2007-го достигнуты цели, определенные на встрече в Аликанте в 2006 году. Продажи достигли одного миллиарда евро, а число консультантов по всему миру выросло до двух миллионов человек. Помните слоган «Один миллиард, два миллиона, ноль-семь»? Теперь пришло время для нового лозунга: «До первого миллиарда - сорок лет, до второго - всего пять».
В последние дни уходящего года приходит сообщение, которого братья и руководители компании ждали уже несколько лет: разрешение для открытия фабрики в России получено! «В течение долгого времени в документах не хватало всего одной подписи и одной печати, а нам продолжали обещать, что скоро все решится, - говорит Роберт аф Йокник. - Может, мы были слишком педантичны, слишком аккуратны. Помню, когда я встретился с русским олигархом Михаилом Фридманом, он мне сказал, что если бы они ждали всех лицензий, многое бы просто не удалось реализовать, дескать, «мы сначала запускаемся, а потом платим столько, сколько нужно».
К счастью, наша фабрика теперь готова, и мы наконец-то можем заявить об ее открытии и запустить работу в полном объеме».
Осенью ситуация на стокгольмской бирже, как и на остальных мировых торговых площадках, нестабильная, или шаткая, как говорят аналитики. Курсы акций после весеннего роста вновь поползли назад. В целом, биржевой год можно назвать наихудшим с 2002 года.
From: Мартинссон, Джеспер
Sent: Пятница, 07 декабря 2007,16:31 Subject: Памятный день 6/12-2008
Дорогие коллеги!
С чувством огромного удовлетворения сообщаю вам, что продажи компании Орифлэйм пересекли вчера очень важный рубеж:
1 миллиард евро!!!
Я бы хотел поздравить всех вас с этим замечательным достижением, ставшим результатом многолетней работы нашего великолепного коллектива. Спасибо вам за помощь в достижении этого результата! С нетерпением ожидаю объявлений о достижении 2-, 3-, 4-х, 5-ти и т.д. миллиардов!
Всего наилучшего, Джеспер
Развитие компании Орифлэйм было, тем не менее, удачным: рост курса бумаг среди крупных биржевых компаний вошел в пятерку лучших и составил 48,6%. Цена одной акции на 31 декабря 2007 года составила 413 крон, а рыночная стоимость компании достигла 22,3 миллиарда крон.
Для Орифлэйм это был действительно хороший год. Стабильный рост во всех регионах ознаменовался увеличением числа консультантов и увеличением объема продаж. (Фактические данные приводятся в приложении).
Аналитический центр Citigroup пишет 4 января 2008 года, что среди европейских компаний, занятых в сфере продукции личного потребления и персонального ухода,

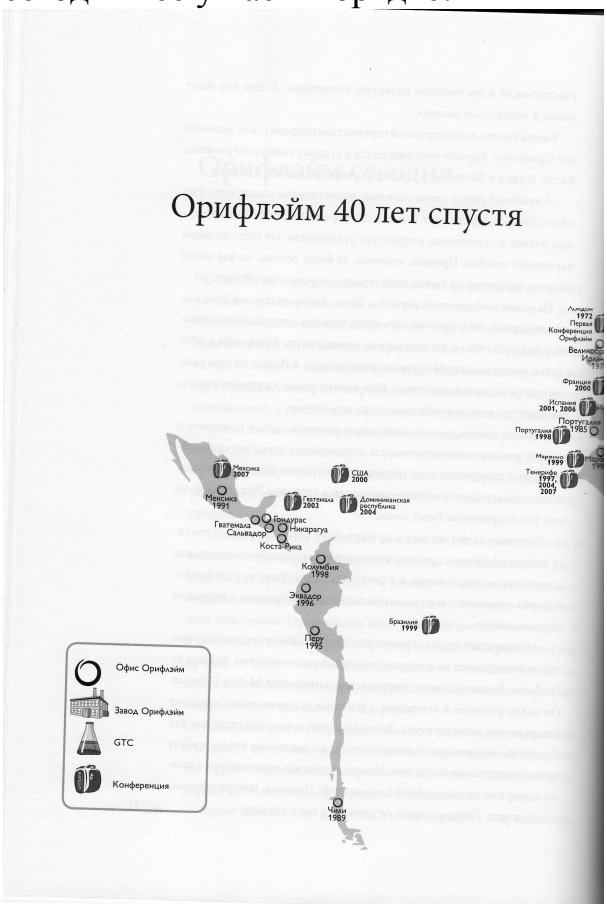
Орифлэйм удалось добиться наилучших котировок акций. Среди всемирных брендов, проанализированных Citigroup, по тем же показателям компания Орифлэйм занимает третье место. Подводя итог, аналитики указывают, что дивидендная доходность Орифлэйм за последние три года (рост курса акции + дивиденды) составила 131%, что является «третьим результатом в мире в данной отрасли». Citigroup далее отмечает, что биржевой курс за акцию в 2008 году составит 500 крон.

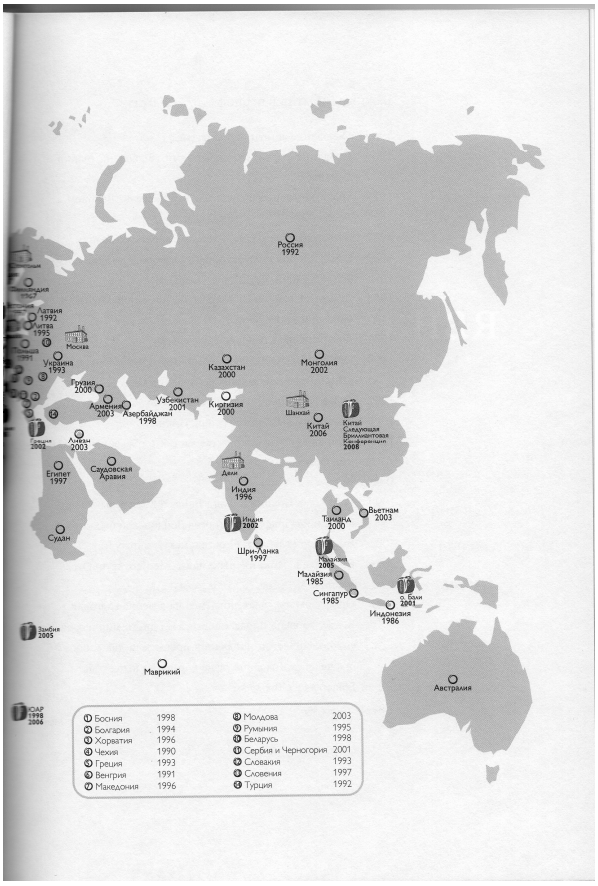
Орифлэйм сегодня

ПОСЛЕ 40 ЛЕТ деятельности в компании Орифлэйм сегодня занято около 7000 сотрудников, а число консультантов превышает два с половиной миллиона человек по всему миру. Обороты превысили один миллиард евро, компания представлена в 60-ти странах мира. Сегодня у бывшей «семейной» компании 4000 совладельцев. Восемь крупнейших акционеров контролируют более половины из 55-ти миллионов акций, в руках семьи аф Йокник сосредоточено 27% акций.
Более половины оборота компании приходится на рынки России, стран СНГ и Балтии, четверть - на страны Центральной Европы и Средиземноморья и 10% - на рынки западной Европы. Азиатский регион и Латинская Америка осуществляют соответственно 5% и 4% продаж.
Прямые продажи косметики составляют существенную долю в объеме товарооборота, особенно в странах с развивающимся рынком. Роберт аф Йокник объясняет, почему это направление деятельности компании не утратит своих позиций и в будущем: «Начинающий консультант Орифлэйм не несет никакого риска и не нуждается в инвестициях; стартовый набор стоит меньше 100 крон. С ростом продаж он может воспользоваться кредитом компании, к тому же всегда есть возможность вернуть нереализованную косметику. Наша модель проста и исключает любые риски. Наши консультанты становятся своего рода «мини-магазинчиком» для 15-20 человек - коллег по работе, соседей и друзей. Сравните это с франчайзингом, например, с сетью магазинов 7-Eleven, вынужденных брать долгосрочные кредиты и связанные с ними риски.

Кроме того, есть еще и Лидеры, а также директора подразделений, участвующие в постоянном развитии концепции. А еще нас ждут новые и интересные рынки».
Рынок России в долгосрочной перспективе сохранит свое значение для Орифлэйм. Бурный рост ожидается в странах азиатского региона: Китае, Индии и Вьетнаме, а также в странах Латинской Америки.
«Китайский рынок очень сложный, наши главные конкуренты уже обогнали нас на десять лет. В настоящее время мы заняты изменениями планов и переменами в структуре руководства для минимизации вероятных ошибок. Процесс, конечно, не будет легким, но мы знали об этом, внедряясь на рынок этой страны, - продолжает Роберт. -
Не менее любопытный регион - Иран. Законодательная база там еще не готова, но у нас уже есть один магазин, откуда осуществляются все поставки, и, на наш взгляд, возможности Орифлэйм в этой стране колоссальные. Мы начали деятельность в Иране, но еще рано говорить о первых результатах. Мне самому очень интересно узнать, как идут там дела, и я собираюсь съездить лично».

Помимо планов по освоению новых регионов, есть у компании и идеи по расширению ассортимента. В ближайшее время это произойдет за счет продуктов, предназначенных не только для красоты, но и для отличного самочувствия - почти как в середине 70-х, правда, на этот раз направление будет иным.
«Хорошее самочувствие и красота идут рука об руку», - считает Роберт аф Йокник, рассматривая новую продуктовую линию как естественное дополнение к основному ассортименту Орифлэйм. Роберт вспоминает свое увлечение пищевыми добавками и здоровым образом жизни...
«Многие наши друзья спрашивают нас о том, какие продукты лучше, это натолкнуло нас на идею выпуска серии под названием Wellness by Oriflame. Развитием этого направления занимается Майкл Сервелл. Он давно работает в компании, а его опыт исключительно подходит для развития этого сегмента. Все это говорит о том, что ситуация для Орифлэйм сегодня просто великолепная...», - заключает Роберт и вдруг останавливается на полуслове. Может, задумался, вспоминая все взлеты и падения за годы работы с компанией? Подумав, Роберт уверенно заканчивает: «Одним словом, сегодня все у нас в порядке!»





Важные события в период 1967 - 2007 гг.

1967 Основание компании Орифлэйм.
1969 Создание структуры компании. Выход на рынки Европы.
1970 Офис компании переведен в Брюссель. Договор с Bankers Trust.
1977 В Дублине открывается первая фабрика компании.
1982 Выход на Лондонскую биржу. Освоение рынков Восточной Азии и Латинской Америки.
1985 Диверсификация. Приобретение компаний Guldfynd, Goldsmiths и Hallberg.
1989 Возвращение к основной деятельности.
1990 Орифлэйм основывает компанию Oresa. Выход на рынки России и бывших республик СССР.
1992 Орифлэйм приобретает бренд АСО.
1995 Орифлэйм выходит на рынок Индии.
1997 Компания Oresa становится частью биржевой компании Орифлэйм.
1998 Кризис в России.
1999 Братья аф Йокник и фонд Industri Kapital выкупают компанию Орифлэйм с торгов Лондонской биржи.
2004 Выход Орифлэйм на Стокгольмскую биржу.
2006 Братья аф Йокник выкупают Medicover и Oresa Ventures.
2007 Орифлэйм получает лицензию на ведение торговли в Китае, уровень продаж достигает одного миллиарда евро, количество продавцов превысило два миллиона человек. Головной офис компании переезжает из Брюсселя в Стокгольм.

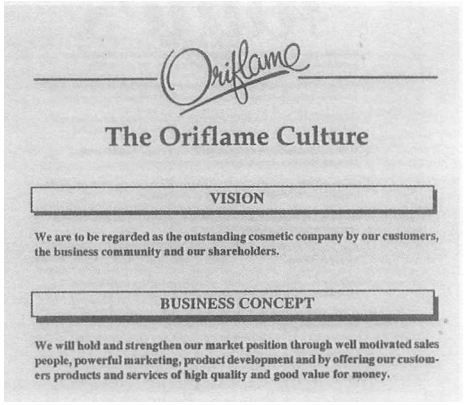
ГЛАВА 7

Корпоративная культура

Корпоративная культура Орифлэйм зародилась в самом начале становления компании. Имя, мечты, герои и их заслуги помогли создать то, что впоследствии стало одной из главных ценностей бренда, а именно дух компании.

СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ Орифлэйм можно сравнить с борьбой Давида и Голиафа. После 10-ти лет противостояния компания одержала победу над конкурентом Avon на шведском рынке. Это случилось в начале 80-х, когда понятие «корпоративная культура» стало для Йонаса и Роберта аф Йокник значить больше, чем просто слова.

Avon был крупнейшим косметическим брендом на рынке прямых продаж в мире. Ресурсы, которыми располагала компания, ее многолетний опыт, а также 150 новых сотрудников в шведском офисе в Гётеборге, казалось, не оставляют конкурентам никаких шансов. Но сила духа сотрудников небольшой шведской фирмы привела в конце концов к победе.


Oriflame

The Oriflame Culture

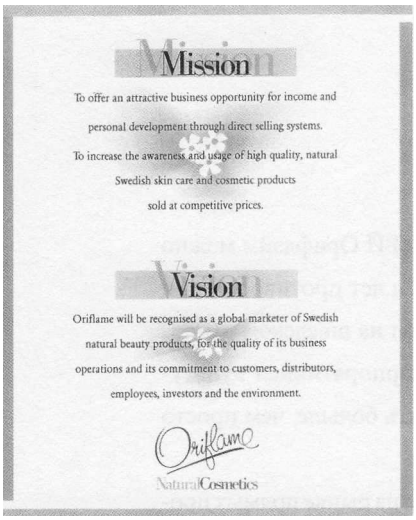
VISION

We are to be regarded as the outstanding cosmetic company by our customers, the business community and our shareholders.

BUSINESS CONCEPT

We will hold and strengthen our market position through well motivated sales people, powerful marketing, product development and by offering our customers products and services of high quality and good value for money.

Роберт аф Йокник объясняет это следующим образом: «Первоочередным для нас был вопрос выживания. Мы должны были найти таких людей, которые всей душой верят в наше дело. Работа должна строиться на простых и экономичных решениях. Я и Йонас стояли на баррикадах, денно и нощно живя одной лишь компанией, чтобы поддержать в наших людях дух соперничества». Роберт подчеркивает, что энтузиазм и мотивация играют огромную роль. К тому же, каждый сотрудник должен осознавать свою ответственность перед компанией. Ну и, конечно, работа должна приносить радость.


Mission

To offer an attractive business opportunity for income and personal development through direct selling systems.

To increase the awareness and usage of high quality, natural Swedish skin care and cosmetic products sold at competitive prices.

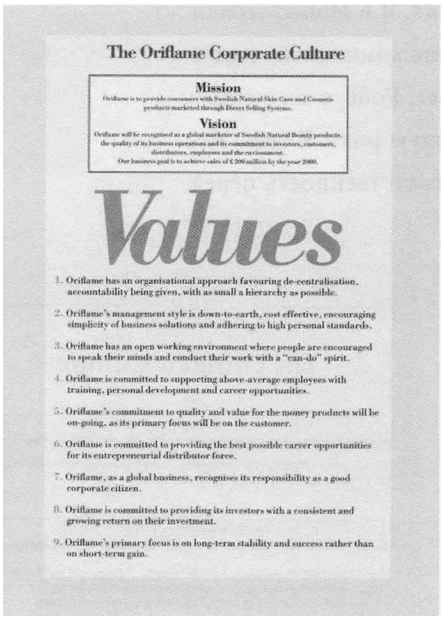
Vision

Oriflame will be recognised as a global marketer of Swedish natural beauty products, for the quality of its business operations and its commitment to customers, distributors, employees, investors and the environment.

Oriflame

NaturalCosmetics

«Культура нашей компании зародилась в первые годы Орифлэйм, когда у нас не было лишних денег, зато была жесточайшая конкуренция», - подводит итог Роберт. «Впрочем, тогда мы даже и не говорили о корпоративной культуре, - дополняет Йонас. - Все вышло само собой. Культура Орифлэйм проявлялась в наших методах работы, в эффективности компании, в способности людей увлекать других за собой. По моему убеждению, созданная нами система ценностей идеальна для восприятия: ее легко запомнить и ей легко следовать».


The Oriflame Corporate Culture

Mission

Oriflame is to provide consumers with Swedish Natural Skin Care and Cosmetic products marketed through Direct Selling Systems.

Vision

Oriflame will be recognised as a global marketer of Swedish Natural Beauty products, the quality of its business operations and its commitment to investors, customers, distributors, employees and the environment.

Our business goal is to achieve sales of € 200 million by the year 2000.

Values

1. Oriflame has an organisational approach favouring de-centralisation, accountability being given, with as small a hierarchy as possible.
2. Oriflame's management style is down-to-earth, cost effective, encouraging simplicity of business solutions and adhering to high personal standards.
3. Oriflame has an open working environment where people are encouraged to speak their minds and conduct their work with a "can-do" spirit.
4. Oriflame is committed to supporting above-average employees with training, personal development and career opportunities.
5. Oriflame's commitment to quality and value for the money products will be on-going, as its primary focus will be on the customer.
6. Oriflame is committed to providing the best possible career opportunities for its entrepreneurial distributor force.
7. Oriflame, as a global business, recognises its responsibility as a good corporate citizen.
8. Oriflame is committed to providing its investors with a consistent and growing return on their investment.
9. Oriflame's primary focus is on long-term stability and success rather than on short-term gain.

Среди важных составляющих зарождающейся корпоративной культуры Ионас называет позитивное мышление, взаимное доверие, умение начинать с нуля, дух предпринимательства и соперничества, способность принимать оптимальные решения и желание работать в дружной команде. Немаловажное значение имеет также отказ от соображений престижности, бюрократии, тщеславного стремления к статусам.

«Главное, что у нас были четко обозначены основные ценности, вернее тот свод правил, по которому должны работать сотрудники нашей компании. Поскольку мы были молодой компанией и сотрудники чувствовали себя сопричастными к делу, нам было легко следовать нами же установленным правилам», - продолжает Ионас. Братья считают, что в силах, мобилизованных для

конкурентного противостояния с Avon, было что-то особенное. И вместе с тем они сходятся во мнении, что такой настрой свойственен любому начинающему предпринимателю. «Гораздо сложнее сохранить годами формировавшуюся корпоративную культуру, когда деятельность становится более масштабной, - говорит Роберт. - Сегодня в 60-ти странах работает 7000 орифлэймовцев, в задачи которых входит мотивирование 2-х миллионов консультантов. Да, мы стали большой компанией, однако в борьбе с Avon масштаб мало что решает. Для поддержания целостности Орифлэйм в компании должны развиваться принципы корпоративной культуры. Поэтому очень важно знакомить сотрудников с нашей историей и с нашими победами - вопреки всем кризисам и неудачам».

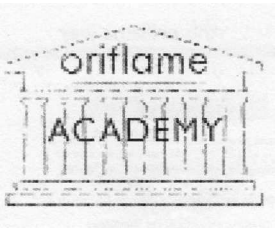


В сфере розничной торговли достаточно спокойно чувствуют себя предприятия с выгодным местоположением своих магазинов. Надежности такого рода компаниям прямых продаж сложно добиться.

«Наши «магазины» меняются практически каждый год. Все держится на волоске, который может оборваться в любую секунду из-за малейшей небрежности руководства, - говорит Роберт. - Все это свидетельствует о том, что культура компании значит для нас гораздо больше, чем для многих других компаний. С ее исчезновением или ослаблением выживать нам, предпринимателям, станет намного сложнее».

Йонас в своем мнении еще более категоричен: «Нет ни одной хорошей компании, которую не мог бы уничтожить плохой руководитель. Появление в топ-менеджменте людей, не способных понять культуру или не желающих следовать ценностям компании, подобно действию яда или раковой опухоли. Как известно, рыба гниет с головы. Процитирую бывшего руководителя General Electric Джека Уэлча: „Даже самые блестящие сотрудники должны уходить, если на карту поставлена культура компании". Слабые моральные принципы или негативный личный пример могут нанести непоправимый вред бизнесу. Сотрудники поступают так же, как их непосредственный начальник. Этим объясняется внезапное появление в самой серьезной компании «менталитета зазнайки», когда никто не может понять, куда же подевались старые ценности».

Академия Орифлэйм



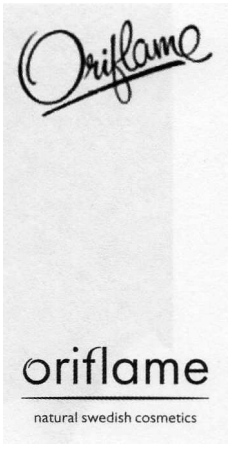
На протяжении многих лет компания Орифлэйм разрабатывала образовательные программы для своих сотрудников. Сегодня все они объединены в цикл Академии Орифлэйм. Важной частью подготовки кадров является знакомство с историей создания и главными ценностями компании, необходимыми каждому сотруднику для успешной карьеры в Орифлэйм.

Однодневный семинар «Путь Орифлэйм» почти полностью посвящен вопросам корпоративной культуры компании. Генеральный директор концерна Магнус Брэн нстром считает этот тренинг очень важным для понимания специфики бизнеса, поэтому часто проводит занятия лично. Каждый слушатель получает диплом и может поставить на нем свою подпись рядом с подписью Магнуса Брэннстрома. Надпись на

дипломе гласит: «Являясь послом Орифлэйм в мире красоты, я обязуюсь действовать в соответствии с корпоративной культурой и ценностями компании, а также служить примером для сотрудников и консультантов компании».
«Все сотрудники как посланники Орифлэйм должны четко представлять значение созданной нами системы ценностей и неуклонно следовать моральным принципам компании, - говорит Роберт. - Чем больше сотрудников будет действовать как мы, тем сильнее станет компания».
Йонас аф Йокник также отмечает значение Академии Орифлэйм: «Тренинги стали успешным инструментом обучения сотрудников, который гарантирует согласованность представлений о ценностях и движущих силах компании у всех нынешних и будущих менеджеров Орифлэйм».

Сила бренда

Компании розничной торговли тратят огромные средства на рекламу для продвижения своей продукции. Сетевые компании, напротив, в качестве основного двигателя торговли используют свое имя. Следует отметить, что за последние десятилетия интерес компаний к имиджу собственных торговых марок возрос.
«Такого тотального увлечения брендами раньше не было, - говорит Йонас аф Йокник. - Мы, по крайней мере, этим не грешили. Продукция Орифлэйм никогда не рекламировалась в СМИ, а имидж компании создавался за счет объединения консультантов и укрепления их связей с Орифлэйм».
«Главным источником успеха, несомненно, является наша продукция, но в конечном итоге важно то, как потребители воспринимают наш бренд. Если нам удастся передать правильное представление о нас, то все наши менеджеры и консультанты смогут гордиться причастностью к нашему «племени» и к нашей обширной сети. Тогда уже ни у кого не возникнет сложностей с реализацией продукции или личными рекомендациями компании другим, новым консультантам», - рассказывает Роберт аф Йокник.



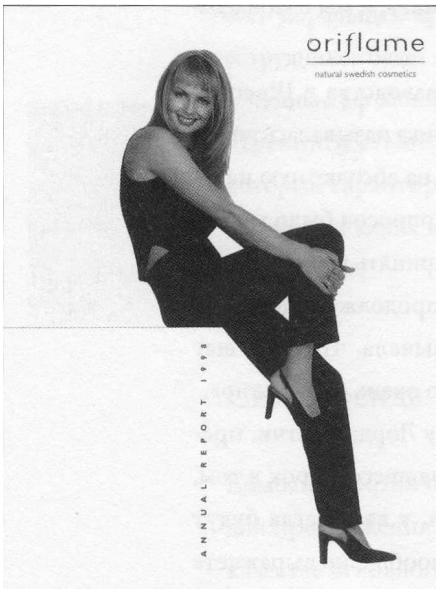
За годы своего существования компания Орифлэйм была исследована многочисленными рекламными агенствами и экспертами по торговым маркам, не раз предлагавшими руководству сменить логотип или сам бренд.
«Предложения приходили под идеей слегка «освежить» имидж, убрать все старое, - вздыхая, говорит Роберт. - Новое мышление, конечно, необходимо, но... однажды нам даже порекомендовали поменять слоган «натуральная шведская косметика», и мы с Йонасом чуть было не согласились».
У компании Орифлэйм не было своего производства в Швеции. Фабрика работала в Дублине. Почему тогда косметика называлась шведской? И может ли хоть что-нибудь претендовать на абсолютную натуральность? Что вообще стоит за этим словом? Вопросов было много. Может быть, в самом деле пришла пора братьям принять решение?
«Помню, как мы с Йонасом сомневались, - продолжает делиться воспоминаниями Роберт. - Интуиция подсказывала, что этот шаг может стать роковым, а значит, действовать надо очень осторожно».

«Совершенно случайно я наткнулся на фразу Лорда Саатчи, президента рекламного агентства M&C Saatchi, сказавшего: „Урок в том, что, если вы выражаете определенные эмоции, у вас всегда будут последователи и недоброжелатели. Но если вы вообще не выражаете эмоций или выражаете слишком много эмоций, у вас не будет ни последователей, ни недоброжелателей. И тогда вам не выжить"», - цитирует Роберт, демонстрируя вырезку из газеты *The Financial Times.*

Совсем скоро братья аф Йокник осознали, что выбранный имидж и профиль компании нужно сохранить. Многочисленные маркетинговые исследования впоследствии доказали, что «шведскость» является одной из сильнейших сторон бренда.



Уровень продаж Орифлэйм в Швеции не превышает одного процента, поэтому компания остается международной, а происхождение продукции так же, как и происхождение самого бренда, для роста компании продолжает играть ключевую роль. «Мы гордимся ценностями нашей компании, ее шведскими корнями, - говорит Роберт. - Одна из наших фабрик сегодня работает в Швеции. Офисы нашей компании в разных странах мира оформлены в аутентичном шведском стиле. Руководители Орифлэйм и консультанты с удовольствием отождествляют себя с происхождением нашей компании.



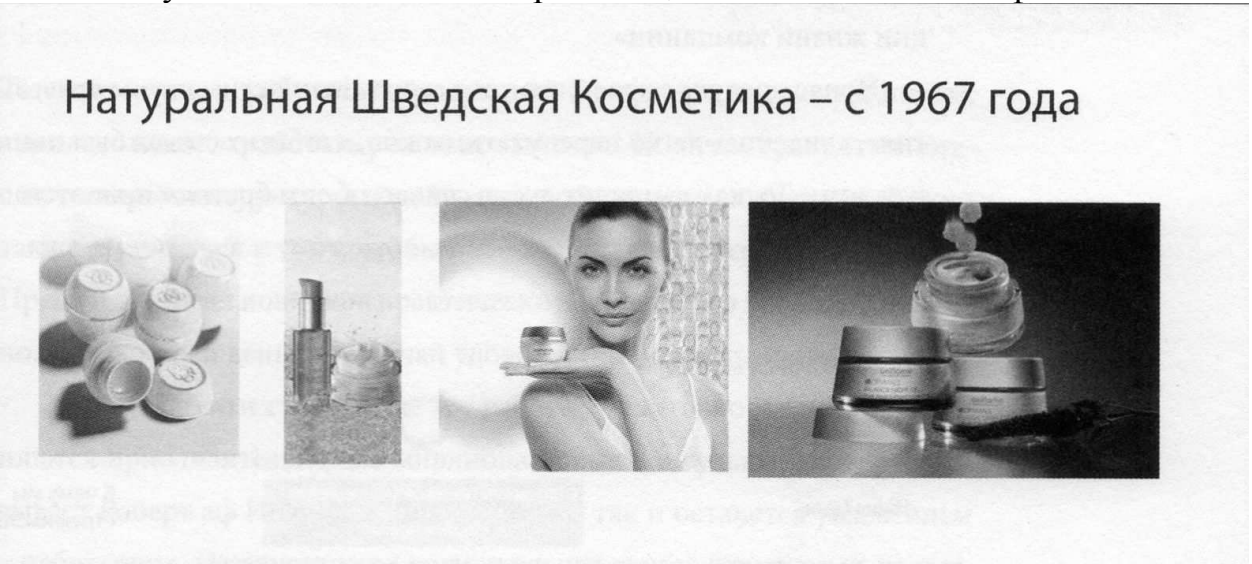
Средства по уходу за кожей Орифлэйм содержат экстракты традиционных для Скандинавии растений. Мы руководствуемся шведской концепцией менеджмента. Естественно, что и главный офис компании теперь у нас тоже в Стокгольме, в Швеции».

Принимая во внимание стратегию развития бренда, вряд ли кого-то удивит факт, что лицом компании долгие годы была звезда шведской эстрады Барбру Лиль-Бабс Свенссон. Она принимала участие в конференциях, встречала покупателей на страницах каталогов, одним словом, была самим воплощением ценностей компании. Позднее эта роль перешла шведской киноактрисе Изабелле Скорупко.

Создание торговой марки

Роберт аф Йокник побывал в бразильской компании прямых продаж Natura. Ее руководству удалось создать очень сильную торговую марку. Увиденное произвело на Роберта сильное впечатление: «Бренд создавал не директор по маркетингу и не стороннее рекламное агентство. Ответственность за создание имиджа и торговой марки компании лежит только на директоре или основателе компании. Торговая марка должна быть неразрывно связана с корпоративной культурой, иначе ее смоет первым же дождем».

«Разрабатываемый в Орифлэйм новый крем для кожи должен стать носителем идей и ценностей компании. Отражением сути Орифлэйм. К счастью, имидж натуральной шведской косметики было решено сохранить. Мы по-прежнему делаем все, чтобы прочно связать торговую марку Орифлэйм с корпоративной культурой компании, сделать эту связь более явной и прочной», - заключает Йонас аф Йокник.



Знакомьтесь: Орифлэйм



КОМПАНИЯ ОРИФЛЭЙМ иллюстрирует стратегию своего развития пирамидой, построенной из разных блоков. Роберт аф Йокник поясняет: «На мой взгляд, это красивая и наглядная схема, объясняющая, как мы работаем. Здесь все на своем месте: что мы предлагаем, в чем заключаются наши принципы, какова наша цель и как ее достичь. Без преувеличения могу сказать, что на разработку этой простой схемы ушли десятки лет, хотя ключевые ее элементы появились в первые дни жизни компании».

Йонас предупреждает, что хотя слова «ценности», «культура», «миссия», «видение» легко перепутать, важно, чтобы их смысл был понятен каждому. То, как выглядит схема сейчас, обоим братьям нравится.

Фундамент

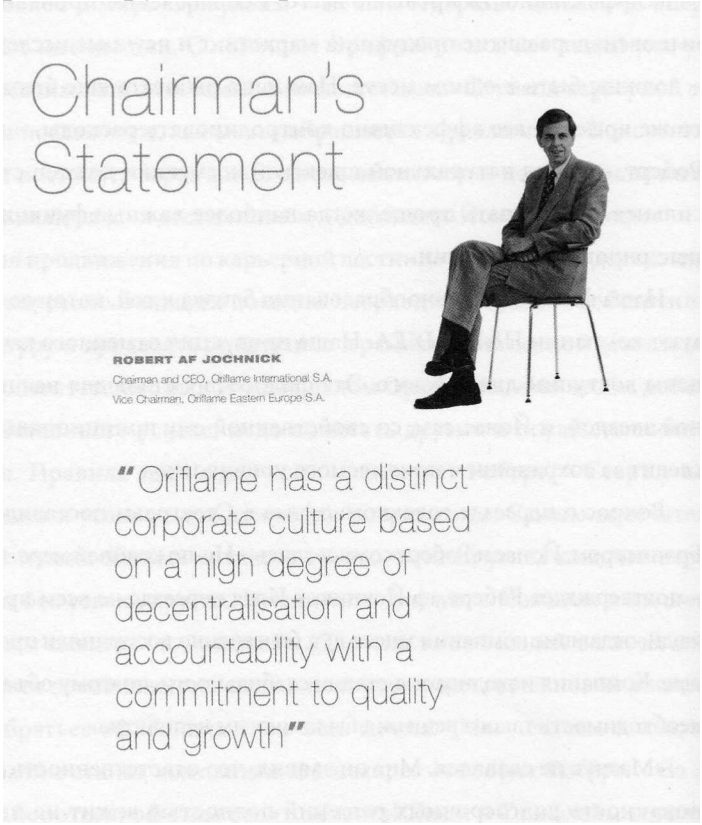
«Основой всего, нашим фундаментом, стала культура нашей компании, - повторяет Роберт. - Этим мы объясняем и наши принципы, и наши ценности, вкладывая особый смысл в три слова: Единство, Дух и Страсть. Они держат нас вместе. Они помогли нам выстоять в трудные времена и стать сильнее. Значение этих слов не потеряло своей актуальности и сегодня, сорок лет спустя».
Роберт согласен с мнением брата, полагая, что Единство, Дух и Страсть могут помочь каждому почувствовать себя частью чего-то большого, неделимого - компании Орифлэйм.

Мечты

Тот, кто начинает работать с продукцией Орифлэйм, не рискует ничем, а деньги может заработать уже в первый день. Новичок сразу становится участником структуры и получает необходимую поддержку. Важно также стремиться к тому, чтобы работа доставляла всем удовольствие. Препятствий для новичков практически нет, а призыв «Выгляди отлично, зарабатывай деньги, получай удовольствие» манит многих.
«В шестидесяти странах, где мы работаем, ежегодно к нам присоединяются приблизительно два миллиона новых консультантов, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Для одних это так и останется увлечением - небольшим «магазинчиком» косметики для друзей и знакомых, попыткой заняться чем-то новым и немного заработать. Для других Орифлэйм может стать началом жизни, о которой они раньше не могли и мечтать».
В корпоративном сборнике «Всемирный успех» собраны рассказы об успехе Лидеров из 44-х стран мира. Мужчины, женщины, супружеские пары из России, Украины, Сербии, Черногории, Голландии, Швеции, Чехии, Индии, Монголии, Эквадора, Египта, Финляндии, Таиланда, Португалии, Словении, Мексики, Греции и других стран повествуют о том, как Орифлэйм изменил их жизнь. Это истории молодых и пожилых, неграмотных и блестяще образованных людей. Все они схожи в одном: выпал шанс, ухватился, вырос, заработал денег, узнал других людей и другие культуры, улучшил качество жизни.
Роберт аф Йокник говорит, что продавать косметику Орифлэйм совсем несложно. В качестве доказательства он показывает только что полученное sms-сообщение от регионального директора стран СНГ и Балтии Йохана Розенберга, в котором говорится, что только за первый день каталога в России продано 374 000 единиц легендарного крема в розовой баночке.
«Этот продукт успешно продается с первых лет деятельности Орифлэйм, - говорит Роберт и добавляет с гордостью: - Консультанты по красоте имеют в своем распоряжении 40-летний опыт производства натуральной шведской косметики, 17 каталогов в год и 300 новинок ежегодно».
Главное в мире Орифлэйм - мечты. Инерцию движения вперед создают именно они. С помощью Орифлэйм тысячам людей уже удалось реализовать свои самые смелые желания. «Ступени карьерной лестницы показывают, как мечта обращается в

реальность. Консультант может поставить перед собой самые немыслимые цели и шаг за шагом приближаться к их достижению», - добавляет Йонас аф Йокник.
Для продвижения по карьерной лестнице Орифлэйм и достижения действительно больших доходов необходимо создать собственную структуру и продавать продукцию в рамках собственной деятельности в соответствии с рыночным планом Орифлэйм. «Но чтобы добиться собственного успеха, надо помогать другим в осуществлении их мечты. Правила едины для всех, - отмечает Роберт. - Старт у всех одинаков и условия для движения вперед тоже. Самым замечательным в нашем бизнесе является то, что личный успех каждого невозможен без успеха других. Именно это для нас с Йонасом и является главным смыслом в Орифлэйм. Десятки тысяч людей во всем мире достигли невозможного, создав платформу для своей новой жизни».
У братьев аф Йокник тоже есть мечты. «Мы мечтаем о том, что Орифлэйм станет компанией №1 в мире, - говорит Роберт. - За это стоит бороться, об этом стоит мечтать! Люди в Орифлэйм гордятся тем, что планка поднята так высоко. На воплощение мечты могут уйти годы, может быть, десять лет, а может, и пятьдесят, но возможности есть всегда, и путь к мечте будет, без сомнения, интересным.
По всем позициям мы должны стать лучшими в мире, иначе полного успеха не добиться. Интересней цели и быть не может!»
Переезд в Швецию укрепляет позиции бренда
Компания Орифлэйм закрыла офисы в Брюсселе и Мальмё. По своей величине оба были практически одинаковыми: в Брюсселе работало 170 человек из 20-ти стран мира, в Мальмё - 180. Теперь деятельность обоих офисов и часть департамента исследований из Дублина переведены в Стокгольм, где компания 40 лет назад начинала свою работу в небольшой двухкомнатной квартире.
«Эффективность превыше всего. Все ключевые производственные звенья: развитие продукции, маркетинг и научные исследования
должны быть в одном месте. Нам надо работать еще быстрее, и в то же время более эффективно контролировать расходы, - говорит Роберт. - Бренд натуральной шведской косметики должен стать еще сильнее. Это сделать проще, когда наиболее важные функции сконцентрированы в Швеции.
Наша философия ценообразования близка к той, которую используют компании H&M и IKEA. Наша продукция отменного качества, а цены доступны для каждого. Эта философия стала для нас путеводной звездой, и Йонас сам, со свойственной ему принципиальностью, следит за сохранением приемлемого уровня цен».
Вопрос о переезде головного офиса в Стокгольм поставил Магнус Брэннстром. Йонас и Роберт сомневались. «Ну, по крайней мере, в начале,
подтверждает Роберт аф Йокник. - Идея переезда не всем нравилась; люди, отдавшие компании много лет, болезненно восприняли происходящее. Компания находилась в стадии стабильности, поэтому объективная необходимость такого решения была многим непонятна».
«Магнус не сдавался. Мне он заявил, что ответственность за обоснованность долгосрочных решений полностью лежит на нем, хотя не принимать никакого решения в большинстве случаев проще, да и рисков никаких. Помню, как Магнус сказал, что понимает, к каким последствиям для него лично может привести ошибочное решение, но отказаться от него - значит отказаться от возложенной ответственности, - решительность директора концерна нравится Роберту, и он

продолжает: - Магнус сделал смелый шаг. Он мог бы спокойно сидеть в Москве или Брюсселе, но выбрал то, что лучше для компании. Это самая правильная позиция». Магнус Брэннстром заявил Совету директоров, что, не осуществив перевода головного офиса в Стокгольм, компании не удастся справиться с конкуренцией. А шансов стать компанией №1 в мире останется еще меньше. «Слова Магнуса прозвучали убедительно и авторитетно. Совет директоров поддержал его решение»,- резюмирует Роберт.



Роберт аф Йокник описывает корпоративную культуру компании в годовом отчете за 1996 1997 годы

Система вознаграждений

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ является важной составляющей деятельности любой организации. Предприятия с сильной корпоративной культурой всегда отмечают заслуги и победы успешных сотрудников. Руководители компаний делают все, чтобы сотрудники понимали критерии поощрения, и используемые церемонии вознаграждения еще больше способствовали укреплению духа компании. Внимание к высоким наградам идет на пользу компаниям и целым отраслям. Примером тому служит премия «Оскар», которая играет огромную роль в киноискусстве.

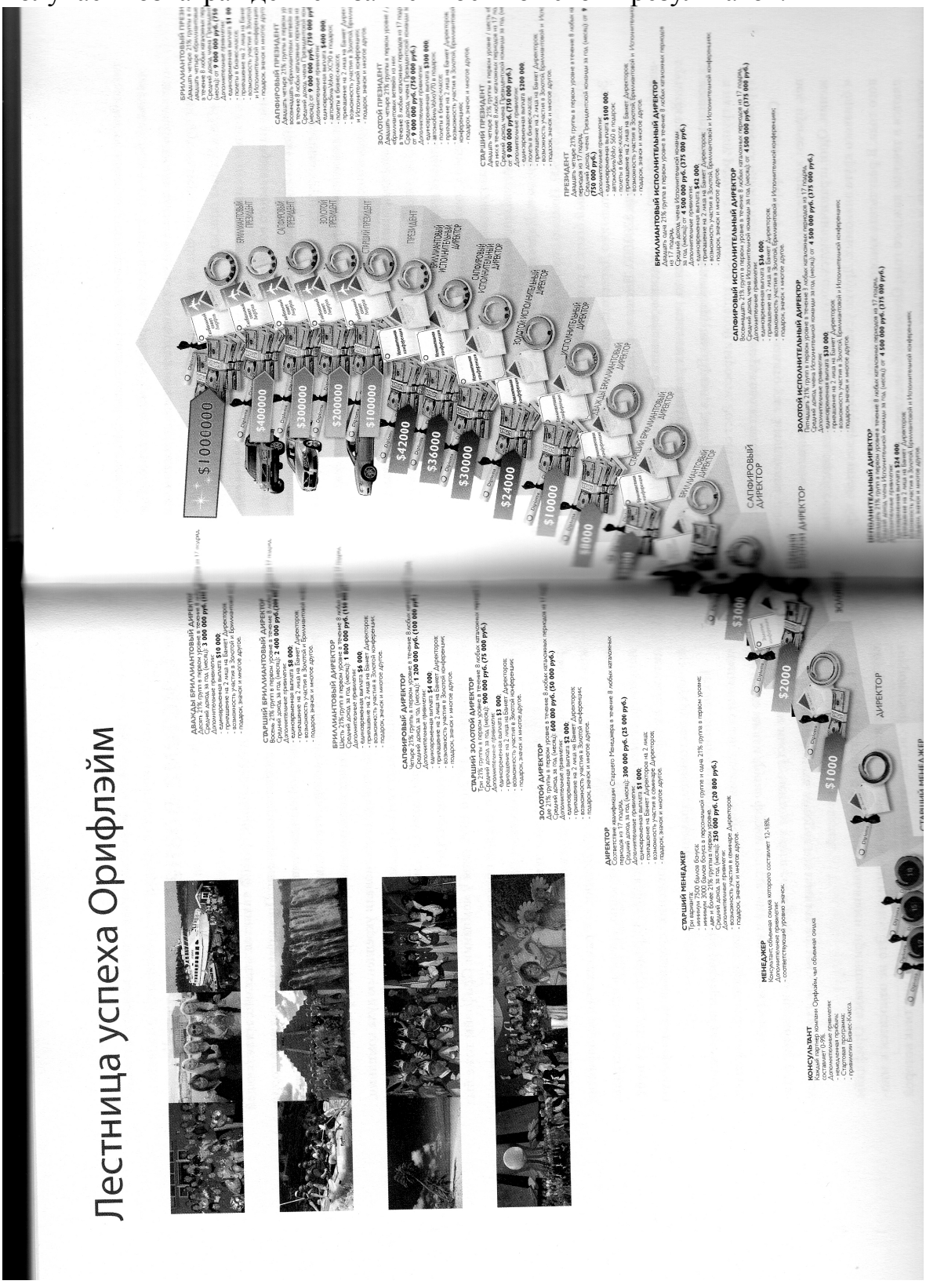
«В период с 1972 по 1995 годы у компании Орифлэйм тоже был свой «Оскар». Я помню, первой обладательницей премии стала Ингрид Хюльтман», - рассказывает Роберт аф Йокник.

«Организуемые Орифлэйм путешествия и конференции, на которые нужно было квалифицироваться, имели большое значение для компании, - говорит Йонас аф Йокник. - В рамках этих мероприятий мы могли представить новую продукцию, вручить призы и награды, например, своего ежегодного «Оскара». И радость от успеха победителей, их гордость за свои достижения создавали неповторимую атмосферу настоящего праздника.

После слияния компаний Орифлэйм и Oresa размеры объединенной компании стали такими большими, что от премии пришлось отказаться, а ее место заняли другие формы поощрений и вознаграждений».

Важным инструментом в бизнесе Орифлэйм по-прежнему остается Лестница Успеха, которая показывает новым консультантам, как шаг за шагом достичь их целей.

В соответствии с фундаментальными принципами Орифлэйм внутренняя иерархия сведена к минимуму. Это не относится к многоуровневой системе организации продаж, каждый участник которой считается независимым предпринимателем и получает вознаграждение в зависимости от своих результатов.



Любой новичок начинает с уровня консультанта. Последней ступенькой Лестницы Успеха является уровень Бриллиантового Президента. Лестница постоянно достраивается новыми ступенями, и верхний ярус ее, вероятно, еще не достигнут. «План Успеха» описывает каждый этап, который необходимо преодолеть для продвижения на следующий уровень, а также указывает сумму материального вознаграждения и другие поощрения, соответствующие данному уровню. Поощрениями служат выплаты, подарки и другие мотивирующие факторы, например, возможность участия в международных конференциях.
Конференции предназначены для самых успешных консультантов; они также могут принимать участие в Директорских встречах и Банкетах Директоров. Для Лидеров, достигших уровня Золотых Директоров и выше, устраиваются особые мероприятия. Различные уровни заслуг соответствуют определенным уровням денежного вознаграждения и единовременным выплатам при достижении нового уровня. Например, участник, достигший пятого уровня, получает звание Золотого Директора с ежегодным доходом, составляющим в среднем, $16500. Помимо этого, обладателю данного уровня выплачивается единовременный бонус в размере $2000. Лидер, достигший звания Золотого Исполнительного Директора, получает единовременно $30000 при среднем доходе $200000. Высшая ступень Лестницы гарантирует победителю $940000 дохода и единовременный бонус в $1000000!
Все ступени основываются на реальных результатах продаж, единоличных и в составе собственной группы. Премии распространяются и на группу, результаты продаж которой выросли. Рост сетевых структур является одним из ключевых вопросов руководства Орифлэйм.
Сегодня в сфере продаж Орифлэйм занято уже 3 миллиона человек, причем количество консультантов находится в постоянном движении. Одни ограничиваются покупками косметики для своей семьи и близкого круга знакомых. Другие устают от продаж уже после первого года. В результате такого движения 70% консультантов обновляются в течение каждого года. Основной бизнес держится на людях, умеющих создавать и расширять свои сетевые структуры.
«То, что Орифлэйм удается привлекать новых консультантов, постоянно развиваться, подтверждает факт, что наша компания обладает мощной движущей силой, что люди доверяют нашей продукции, системам выплат и вознаграждений и нашей компании в целом», - объясняет Роберт аф Йокник.

Семейный бизнес

В своей книге «Корпоративная культура», вышедшей в начале 80-х, Тер- ренс Е. Дил и Алан А. Кеннеди утверждают, что секрет стабильных успехов любой компании скрыт в ее культуре. Роберт аф Йокник обращается к книге: «Культура нашей компании переписывалась восемь раз, и даже сейчас происходит ее обновление. Мы как большая семья или как футбольная команда, члены которой связаны сильными узами. Народных движений практически не осталось, политические партии давно уже не объединяют людей, а мы продолжаем играть огромную роль в общественной жизни, привлекая людей проверенными временем ценностями и сильными принципами. В этом суть любой культуры, в том числе корпоративной, и Орифлэйм не является исключением».

Наследие основателей

Под заголовком «Наследие основателей» Роберт аф Йокник сформулировал принципы успешности в сфере прямых продаж. Перечисляя их, он повторяет мысль, что самым важным для прямых продаж является культура компании. Итак, принципами успешности, по мнению Роберта, являются:

1. *Сильная и живая корпоративная культура*
2. *Ясные цели*
3. *Четкое позиционирование*
4. *Сохранение ценностей*
5. *Энтузиазм руководства*
6. *Постоянная сфокусированность на главном*
7. *Стремление во всем быть примером*
8. *Профессионализм совета директоров*

«Корпоративная культура базируется на ценностях и правилах этики, - объясняет Роберт. - Во всем остальном, например, в выборе продукции и методах работы предприятия прямых продаж могут быть похожи. Начальный капитал необязательно должен быть большим. Компаниям, прошедшим этап становления, необходимо развивать собственную культуру, подогревать энтузиазм и чувство причастности сотрудников - вот это и будет движущей силой компании. В отсутствие принципов и единых прави каждому новому руководителю придется создавать корпоративную культуру, и тогда дух компании будет утрачен. Руководители должны неуклонно следовать принципам корпоративной культуры».

Корпоративная культура в действии

В новом тысячелетии в Орифлэйм пришел сын Роберта Александр аф Йокник. Сегодня он является членом Совета директоров и, как отец, полностью разделяет отношение к корпоративных ценностям компании: «Культура компании становится ясной и понятной, когда мы определяем наши цели, и сотрудники понимают, что могут нам во всем доверять. Жизнь многих людей в России изменилась с появлением нашей компании. Невозможно описать все перемены, но многим удалось сделать то, о чем раньше они не могли и мечтать. После кризиса многие компании ушли с рынка - мы остались. Это демонстрирует незыблемость принципов нашей корпоративной культуры».

Этика

К культуре Орифлэйм относятся также основные принципы этики и гуманного отношения к окружающей среде. И в этом тоже заслуга братьев аф Йокник. «Мы хотим, чтобы производство нашей продукции осуществлялось без риска для здоровья сотрудников фабрики. Занятые на производстве люди должны получать адекватное вознаграждение Орифлэйм никогда не использует детский труд.

Рациональное отношение компании к вопросам окружающей среды отражается во всех сферах ее деятельности. Мы никогда не использовали животных для тестирования нашей продукции и не поручали сторонним организациям подобные тесты. Уже много лет для каталогов компании используется бумага, полученная из возобновляемых природных ресурсов. Политика компании не позволяет использовать материалы из ПВХ. Мы всегда стараемся использовать подлежащие утилизации материалы, а при транспортировке отдаем предпочтение энергосберегающим технологиям».

В странах, где есть представительства Орифлэйм, компания создает не только рабочие места, но и активно участвует в благотворительной деятельности, помимо постоянных проектов Орифлэйм по поддержке Международного детского фонда под патронажем Королевы Сильвии и фонда Livslust.

Об этике, как о важной составляющей корпоративной культуры, рассуждают гораздо чаще и более открыто, чем о взятках. Это понятно: взятка является преступлением. Большинство компаний неукоснительно следуют букве закона, и при упоминании слова «взятка» любой руководитель категорически отрицает причастность своего предприятия к чему-то подобному. Таковы правила игры.

Осенью 2006 года Швеция заняла первое место среди стран, зарубежные представительства которых не прибегают к коррупции. Данная информация приводится в рейтинге индексов коррумпированности, опубликованном всемирным движением по противодействию коррупции Transparency International. Исследования проводились среди 11 000 бизнесменов в 125-ти странах мира, 30 из которых являются странами крупного экспорта.

«Расцвет коррупции наблюдается в России, Китае и Индии», - делает вывод в своем репортаже от 4 октября 2006 года сетевое издание di.se. Рынки этих стран имеют огромное значение для компании Орифлэйм.

Председатель шведского отделения Transparency International Йоран Бернер выражает свое отношение к фактам коррупции следующим образом: «Самое ужасное в коррупции то, что она нарушает конкурентное равновесие. Из-за взяток покупатель лишается лучших товаров по лучшим ценам».

Йоран Бернер умалчивает о том, что может придти на ум каждому: смогли бы шведские компании завоевать зарубежные рынки, если бы следовали этическим принципам, принятым в бизнес- кругах Швеции?

В марте 2007 года разгорелся скандал в связи с подозрением, что шведский концерн Saab использовал взятки при продаже боевых самолетов Jas 39 Gripen. Все участники происходящего, естественно, отвергали любые подозрения в свой адрес.

«Когда представители крупных компаний заявляют, что не платили взяток, это может означать, что они действительно не делали этого лично. Интересно другое, где проходит черта законности, - говорит Роберт аф Йокник. - Если предприятие строит дорогу, детский сад или оздоровительный центр и лоббирует свои интересы известным способом, это правильно? Если привлекает к работе влиятельного человека с высоким вознаграждением и малым количеством задач? Или нанимает в штат для налаживания нужных контактов родственника влиятельной фигуры? Список можно продолжать до бесконечности.

Все это, к сожалению, имеет место. Я слышал рассказы о небольших знаках внимания маленьким чиновникам, о партийной поддержке и выплатах наличными представителям властных структур. У нас тоже был директор фабрики, бравший

деньги со всех без исключения поставщиков. С этим смириться мы не могли, и надолго он у нас не задержался».
«Мы строго придерживаемся принципа «не платить». Но в некоторых странах мне все равно приходится слышать фразы типа: „Радуйся, что не знаешь, каким образом ситуация уладилась", - продолжает Роберт. - Мне, возможно, не стоило этого говорить, но честный предприниматель должен уметь ясно видеть реалии бизнеса, не опасаясь обвинений в потворстве коррупции».
Взятки действительно не исчезнут только от того, что о них перестанут говорить. Поэтому слова Роберта заслуживают быть услышанными.
Мы легко забываем, что в некоторых странах существуют свои принципы распределения средств, поступающих в виде оплаты за дополнительные услуги для ускорения официальных решений. Это тоже часть системы, традиции которой уходит корнями в прошлое, и на изменение ситуации наши дебаты никак не смогут повлиять.
Весной 2003 года компания Орифлэйм приобрела у косметического предприятия Барнэнген фабрику в городе Экеро, недалеко от Стокгольма.
«Это производство осуществляется и контролируется исключительно по шведским правилам. Работа фабрики идет по привычным для нас меркам», - говорит Роберт аф Йокник.
Производство косметики осуществляется в соответствии со стандартами GMP и внутренними правилами поставок компании Орифлэйм. Согласно этическим правилам, компания Орифлэйм гарантирует соблюдение местных стандартов безопасности, а также требований по минимальному уровню заработной платы и продолжительности рабочего дня.
В числе правил Орифлэйм также записано, что компания уважает этническую и религиозную принадлежность своих сотрудников в тех странах, где осуществляется ее деятельность.
Орифлэйм официально заявляет о своем отношении к вопросам охраны окружающей среды и требует этого от всех своих поставщиков. Компания соблюдает законодательство об охране окружающей среды на всех звеньях производственной цепочки, а также принимает участие в мероприятиях по ее сохранению и защите.

Понятие корпоративной социальной ответственности объединяет принципы этики, экологического сознания и социальной ответственности компании

Роберт аф Йокник, однако, считает, что простого исполнения законов недостаточно: «Наша компания должна стать еще лучше, мы должны стать лидерами среди тех, кто использует экологически чистую упаковку и транспорт».
В настоящее время Александр аф Йокник вместе с руководством компании занимается разработкой концепции корпоративной социальной ответственности (CSR), призванной расширять интерес других компаний к вопросам охраны окружающей среды и экологическому производству.

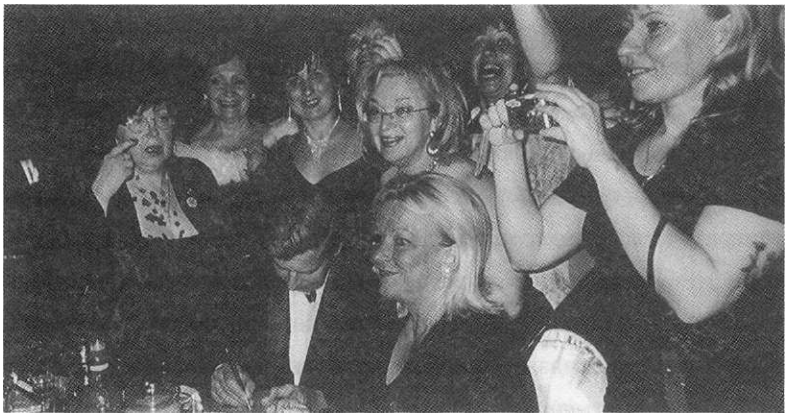
Герои корпоративной культуры

СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ Орифлэйм имеют свои ценности и своих героев. Героями, как правило, становятся те, кто воплощает ценности корпоративной культуры компании. Это сильные духом люди, на которых всегда можно положиться, а их действия достойны восхищения. Менеджеры управляют компаниями, но ее деятельность создают герои.
В течение последних десятилетий знаки отличия и прочие награды почти исчезли в Швеции и других странах, чаще всего, вследствие радикальной борьбы против иерархических и пустых званий. В менее открытых организациях люди извне зачастую с большим удивлением и даже с иронией воспринимают дипломы и другие знаки поощрения. Вместе с тем, большое значение для общественных и иных организаций имеют системы поощрения, игры, ритуалы и церемонии награждения, даже если они не имеют под собой никакой материальной подоплеки.
В компаниях сильной корпоративной культуры часто практикуется поощрения сотрудников, сумевших своей работой упрочить ценности компании. Независимо от того, большая награда их ждет или символическая, всем в компании должно быть понятно, за какой вклад они получили свою часть признания.

Герои в Орифлэйм

«Чтобы понять, в чем сила Орифлэйм, тебе необходимо побывать хотя бы на одной из наших конференций. Я приглашаю тебя на мероприятие для Лидеров в Россию. Это такой всплеск энергии!» - предложил сказал мне весной 2006 года Роберт аф Иокник.
Конференции компания проводит с 1967 года, используя их для популяризации своей культуры, презентации новинок продукции, анонсирования новых мероприятий, награждения лучших из лучших и стимулирования продаж.
Шестого июня 2006 года рейсом «Аэрофлота» мы летим в Москву, несмотря на то, что Магнус Брэннстром советовал Роберту воспользоваться личным самолетом: «Если уж вы предпочитаете не показывать, что можете себе это позволить, то кто тогда может? Все мы живем этой мечтой!»
Роберт принимает шутку, но придерживается сдержанного стиля, считая, как истинный швед, что демонстрировать свою состоятельность не пристало бизнесмену. Роберт по-прежнему водит свою простенькую «тойоту», но не имеет ничего против участия в шикарных банкетах Орифлэйм, на которых с удовольствием играет роль полного гордости основателя компании.
Лидеры Орифлэйм со всей России съехались для участия в Банкете Директоров в зал СК «Олимпийский». Участники Банкета преимущественно женщины, приехавшие из 21-го представительства компании от Санкт-Петербурга до Владивостока, удаленных друг от друга на 8000 километров.
Гости в элегантных платьях и смокингах. Участники прибывают заранее, чтобы успеть пообщаться. Громкая музыка и спецэффекты усиливают ощущение праздника.

Большие экраны демонстрируют происходящее на сцене. Нескончаемый парад самых успешных Лидеров, поздравительных речей, фейерверков, историй успеха, слов поддержки от менеджмента, выступлений известных артистов. Одним словом, волшебная смесь!
Большинство участников представляет Россию, но на встречу приехали и Лидеры из бывших Советских республик. Есть и иностранные гости, например, из Индии и Индонезии. Чтобы для празднования сесть за один из трехсот столиков в числе 3200 гостей, некоторым участникам пришлось преодолеть 11 часов пути.
К восторгу публики на сцену выходит представленная конферансье первая группа Лидеров, то есть те, кому удалось достичь уровня Золотого Директора. Каждому вручается бонусная премия на сумму в $2000. Помимо этого у них уже имеется постоянный доход от работы созданной ими сети продаж. Достойная прибавка к доходу победителя!
Сравнивать доходы непросто. Средняя ежемесячная зарплата работника магазина или другого представителя сферы обслуживания в Москве составляет $400-600, а у тех, кто проживает в других регионах, минимум на 30% ниже.
Парад участников продолжают заработавшие бонус в $3000. Одних победителей сменяют другие, пока на сцену не поднимается королева вечера, завоевавшая премию в $50000. Ее зовут Анна Ахумьян. Когда стихает гул оваций, она произносит свою короткую благодарственную речь, заканчивая словами: «Достичь успеха может каждый, но для этого надо никогда, никогда не сдаваться».
В числе других, прошедших по большой сцене, Анна стала героиней компании Орифлэйм, как и новый Старший Исполнительный Директор Валентина Акопян, получившая бонус в размере $35000. Наивысшую выплату в размере $101000 увезет домой в Украину Алексей Севрюк. Следует также упомянуть, что ему, как и другим победителям, удастся сохранить большую часть полученных средств, поскольку подоходный налог в России немногим больше десяти процентов.
Но главными героями Банкета остаются все-таки братья аф Йокник. Сегодня основателей представляет Роберт вместе со своей супругой Лилиан. Их лица буквально сияют от вспышек фотокамер; Роберта и Лилиан встречают как настоящих мега-звезд. Участники Банкета фотографируются с ними, снимают их на видео. Роберта обнимают. Он без устали раздает автографы. Роберт не забывает справляться у гостей об их семьях, спросить о результатах работы и выглядит, несмотря на огромную очередь желающих, искренне заинтересованным



Сидящий рядом с супругой Лилиан Роберт аф Иокник раздает автографы

Иногда он наклоняется ко мне, чтобы шепнуть: «Это наши лучшие Лидеры из...» - и перечисляет названия городов. Почти после каждого названного им города он добавляет: «Именно они создают Орифлэйм».

Во время одной из пауз Роберт говорит: «Мы достигаем успеха, только когда наши Лидеры работают успешно. Для них, как и для любого человека, очень важно, что их вклад ценят. Объясняется это словом «признание». Роберт произносит его очень четко, с большим чувством, и продолжает: «Все свое время они отдают Орифлэйм, а взамен получают жизнь, о которой раньше только мечтали. У них появляются друзья во всем мире, они много путешествуют, а их жизнь и жизнь членов их семей стала легче и спокойней. Нас с Йонасом так тепло встречают потому, что именно мы создали Орифлэйм, предоставив всем этим людям шанс воплотить свои мечты».

Бриллиантовый Исполнительный Директор

Ярчайшей звездой Орифлэйм является Тамилла Полежаева. Она единственная в компании обладает званием Бриллиантового Исполнительного Директора*. У нее одной в подчинении находится несколько Исполнительных Директоров, многочисленная сеть продаж, насчитывающая В общей СЛОЖНОСТИ ОТ 300 000 ДО 350 000 ТЫСЯЧ консультантов.

** Звание на момент написания книги. Прим. Ред*

Журналист деловой газеты *Dagens Industri* утверждает, что проект Орифлэйм является достаточно рискованным, поскольку компания сильно зависит от российского рынка. «Рынок России с объемом продаж в 3 миллиарда крон действительно является для нас приоритетным, а Тамилла Полежаева стала ключевым Лидером Орифлэйм в России, - подтверждает Роберт аф Йокник и добавляет: - Но сгущать краски, как это делает газета, все же не стоит. Мы отдаем себе отчет в том, что российский рынок подвергается изменениям, иногда радикальным. Мы были в России, когда несколько лет назад рынок практически рухнул, и на себе прочувствовали весь драматизм ситуации.

Значение Тамиллы Полежаевой для компании велико, но такая мощная организация, как наша, не может зависеть от одного человека. Заявить обратное - значит продемонстрировать полное непонимание нашего бизнеса. Руководство российского отделения компании знакомо со всеми тонкостями рынка и работает в самом тесном контакте со всеми консультантами».



Джеспер Мартинссон и Тамилла Полежаева

Тамилла Полежаева выросла в семье дипломатов в Риге. Вся ее жизнь была окружена театром и искусством, а в этом мире принято смотреть на вопросы торговли с некоторым пренебрежением.

«Я никогда не могла даже предположить, что моя жизнь будет связана с прямыми продажами косметики», - рассказывает со страниц сборника «Всемирный успех» Тамилла Полежаева. Выйдя замуж за офицера Советской Армии, она поселилась в эксклюзивном курортном местечке Юрмала, на балтийском побережье. В семье воспитывались две дочери, жизнь протекала спокойно, круг интересов сводился к театру и истории искусства. Жизнь в Прибалтике изменилась в 1991 году, когда семье пришлось начинать все заново. Следующим переломным моментом в их судьбе стал апрель 1996 года, когда они познакомились с продукцией компании Орифлэйм.

«Компания предлагала всем равные возможности. Каждый мог выбирать: пытаться разбогатеть или продолжать бедствовать, - говорит Тамилла. - Я иногда

задумываюсь, почему некоторые люди так мало хотят, почему совсем не мечтают? Ведь в какой-то степени любая мечта уже сама по себе является планом действий».
Тамилла продолжает: «Мы работаем не ради денег или очень больших денег - мы работаем ради тех возможностей, которые деньги могут нам дать. Орифлэйм - намного больше, чем просто красота! Орифлэйм научил нас видеть разницу между победителями и проигравшими. Научиться этому способен далеко не каждый. Сложности и преграды на пути проигравшего заставляют его опускать руки. Победитель же ищет пути решения возникших проблем и неустанно идет к своей цели.
Моим девизом стали слова Уинстона Черчилля: „Никогда, никогда, никогда не сдаваться!"»
Ежегодный доход Тамиллы Полежаевой сегодня составляет один миллион долларов. Путь от начального до высшего звания занял у нее восемь лет. Компании только ради нее пришлось дважды «надстраивать» Лестницу Успеха и добавлять новые ступени. Тамилла на достигнутом останавливаться не собирается: «Я хочу, чтобы все достигли высот, ведь даже небо не предел!»

Собственная встреча директоров Тамиллы

На следующий день после Банкета Директоров Тамилла устраивает собственную конференцию российских Директоров. Тысяча семьсот человек почти полностью заполнили зал Дворца Молодежи в Москве. Для участия во встрече Тамилла пригласила Роберта и Лилиан аф Йокник.
Они прибыли вместе с руководством Орифлэйм перед самым обедом. Со сцены один из гостей из Индии рассказывает о своих успехах. Для встречи почетных гостей выступление прерывается. Все встают, чтобы поприветствовать пришедших бурными аплодисментами. Свет прожекторов оставляет сцену и сопровождает делегацию к их местам на балконе.
Индийская история успеха продолжается. Еще не одна подобная история прозвучит сегодня со сцены. Бриллиантовый Директор Арчана Нигам рассказывает, что в Индии по-прежнему женщины, выходя замуж, оставляют свою работу: «Этого требует муж. Мой супруг ограничивать меня не стал», - говорит она и, оставляя время для перевода на русский язык, поворачивается в сторону мужа. Зал встречает мужа Арчаны аплодисментами. Овации в его честь продолжатся, когда Арчана рассказывае, что он, ради работы вместе с ней в Орифлэйм, оставил высокую должность в компании Sony. Арчана Нигам продолжает свою историю, говоря, что уже имевшийся у нее диплом MBA не значил ничего в сравнении с тем, что она приобрела в Орифлэйм. Свое выступление Арчана подкрепляет множеством полезных советов, которые слушатели внимательно записывают, многие снимают выступление на видео.
Стоящий чуть поодаль Вивек Нигам выходит вперед на освещенную прожекторами сцену, берет микрофон и говорит, что каждому под силу изменить жизнь. Свое короткое выступление он завершает словами: «Мы все говорим на одном языке, на языке успеха, на языке Орифлэйм».
Гостей из Индии на сцене сменяет руководство Орифлэйм. Заключительное слово за Робертом аф Йокник, но Тамилла Полежаева просит выступить и Лилиан аф Йокник. Это будет ее первой официальной речью на мероприятиях Орифлэйм. Предваряя выступление супруги, Роберт аф Йокник успевает сказать, что Орифлэйм теперь не просто одна семья, а компания, в которой работают семьями.

Когда микрофон передают Лилиан, она признается, что восхищения заслуживает каждый, с кем она встречалась в Орифлэйм. Работу компании Лилиан сравнивает со своим увлечением скалолазанием: «Времени на раздумья, продолжать или нет, не остается. Никогда не знаешь, что тебя ожидает в следующую минуту. Карабкаться к цели - вот в чем блаженство. На пути будет ветер, высоты и глубокие впадины, озера и быстрые реки, иногда дорога в удовольствие, а порой спотыкаешься и падаешь. Но когда ты, отдышавшись, встаешь и снова идешь дальше, тебя переполняет неописуемый восторг. Ставьте перед собой цели, ищите пути их достижения и никогда не сдавайтесь!»

Самые успешные

Концепция возможностей Орифлэйм поможет любому воплотить свои мечты. Об этом говорят на всех конференциях компании.
Мечтают все. Мечтают о большом или о самом незначительном. Но мечты пятнадцати самых успешных продавцов Орифлэйм во всем мире разительно отличаются от того, о чем мечтают обычные люди. Летом 2006 года Роберт и Лилиан аф Йокник приглашают пятнадцать самых успешных Лидеров с их семьями приехать в гости в их летний дом на острове Нэмдё в стокгольмских шхерах. Значение этих людей для Орифлэйм огромно. Значительную часть продаж компании осуществляют они и консультанты их структур.
К гостям присоединяются также Йонас, некоторые из детей братьев, руководители компании. Всего собралось 30 человек, и каждому оказывается самый радушный прием.
Ранее на конференции в Стокгольме для ТОП-15 представили новую систему вознаграждений. Работа конференции завершилась в единственном магазине компании, так называемом концептуальном бутике Орифлэйм, расположенном в центральной части Стокгольма.
От набережной Нюбрувикен гости могут выбирать способ передвижения по своему вкусу: лихо промчаться на быстроходном катере, от чего не в силах отказаться молодежь, или размеренно наслаждаться неспешным ходом парусной яхты, видами архипелага и охлажденным шампанским.
«Знаешь, какой первый вопрос задают гости, поднимаясь на борт? - спрашивает Магнус Брэннстром, улыбаясь, когда я несколько раз подряд пытаюсь угадать ответ. - Они спрашивают, сколько такая яхта стоит. Спрашивают, потому что она сразу становится объектом их мечтаний. А их мечты имеют обыкновение сбываться. Я знаю, что кто-то из них обязательно станет обладателем такого вот судна».
«Сколько же она может стоить?» - спрашиваю теперь уже я. «Тридцать миллионов крон, - отвечает Магнус и продолжает: - Все сегодняшние гости уже получили в подарок шикарные машины, так что место для новой мечты свободно. Меня даже спросили, когда можно будет выиграть самолет».
Йонас и Роберт аф Йокник вместе с членами своих семей приветствуют гостей словами: «Вы - лучшие, поэтому вы достойны лучшего». Гостям предлагают напитки, подобрать которые помог Ингве Юханс- сон, много лет прослуживший при шведском королевском дворе.
В коротких вступительных речах Йонас, Роберт и Александр аф Йокник отмечают семейность Орифлэйм, говоря о том, что многие приходят в компанию всей семьей, чтобы воплощать свои мечты, строить общее будущее и успешно развиваться.

В подарок каждому из пятнадцати гостей достается позолоченная тарелка с гравировкой, ликование и аплодисменты. Большинство из приехавших работает в России и странах СНГ. Есть гости из Польши и Сербии, рынок которой совсем недавно разделился на две части в связи с признанием независимости Черногории.
«Некоторые считают, что наша деятельность, по большому счету, строится вокруг героев и их успехов и что это часть культуры компании, - говорит на следующий день после встречи Роберт и продолжает уже о другом: - Я не вижу ничего плохого в сравнении наших возможностей кредитования консультантов с микрозаймами, получившими такое распространение в развивающихся странах. Вся наша продукция может быть выдана в кредит, и любой консультант может получить продукцию и расплатиться за нее после продажи. Таким образом начинающий консультант включается в систему торговли.
Легко, конечно, забыть, насколько много значат семьи в успехах наших героев. Компания Орифлэйм - это семейный бизнес, с какой бы стороны мы на него не смотрели. Деятельность компании схожа с жизнью большой семьи, но и семьи каждого консультанта важны для успешного развития всей компании».
«Супруга Йонаса Кристина и моя жена Лилиан всегда были рядом. Они во всем нас поддерживали, давая нам возможность полностью сосредоточиться на работе в Орифлэйм. Сколько жен или мужей готовы пойти на это сегодня? Важно и то, что Кристина и Лилиан сами пробивали дорогу, работали, обзаводились новыми контактами и каждым своим шагом доказывали истинную сущность компании Орифлэйм», - завершает Роберт аф Иокник.

ГЛАВА 8

Лидерство и руководство

Руководство братьев, роль Совета директоров и важность талантливого менеджмента

«БИЗНЕС-ИДЕЯ, над реализацией которой мы работаем, является непростой, - говорит Роберт аф Йокник. - Многое зависит от удачно подобранного менеджерского состава. Мы с Йонасом всегда были уверены в том, что даже в составе руководства компании у нас должны работать предприниматели. В странах, где нам сопутствовал успех, директора управляли нашими дочерними компаниями, как своими собственными. Они брали на себя ответственность и зарабатывали деньги. Такой подход представляется нам вполне эффективным, потому что руководители не просто наемные сотрудники, как во многих крупных концернах, а полноправные участники бизнеса наравне с нами. А значит общий успех заслуженно становится их собственным».

После возвращения с конференции Бриллиантовых Директоров Орифлэйм, проходившей в Мексике в начале 2007 года, Роберт аф Йокник рассказал, что они с Йонасом приняли решение передать дела нынешним руководителям компании. Им предстоит вести Орифлэйм в будущее.

Роберт добавил, что Магнус Брэннстром и Джеспер Мартинссон, на его взгляд, являются лучшими руководителями компании из всех известных ему транснациональных концернов. «В мире не так много компаний, где есть менеджеры такого высокого уровня», - уверенно заявляет Роберт.

С первых лет становления компании Орифлэйм Йонас и Роберт аф Йокник выбрали шведский стиль управления, основанный на делегировании полномочий и сопричастности. Ему братья верны и сегодня.

«Принцип заключается в том, что мы искренне верим в делегирование ответственности всем сотрудникам компании, - говорит Йонас. - Но, вместе с тем, такой подход был вызван необходимостью, поскольку деятельность Орифлэйм развивалась в двух направлениях. Планирование домашних презентаций подразумевает большую свободу и креативный подход, в то время как работа с каталогами не может обойтись без должного контроля».

«Решающее значение имеют личные качества сотрудников, поэтому квалифицированный подбор персонала жизненно необходим. При экстенсивном распределении ответственности в компании должна четко работать система контроля», - соглашается Роберт.

Философия управления в Орифлэйм с годами изменилась. Основные принципы менеджмента закреплены документально, поскольку в компаниях такого размаха иначе работать невозможно. «Единые принципы управления, принятые в компании, - важная часть корпоративной культуры. И следовать им необходимо без всяких бюрократических проволочек», - уточняет Роберт.

«Уже двадцать лет мы ведем разговор о развитии менеджмента, - продолжает Йонас. - Говорить, конечно, проще, чем действовать, но сегодня у нас есть хорошие программы для всех руководителей высшего звена, а вопросами развития персонала всего концерна занимается общий HR-отдел.

Прямые продажи - это, прежде всего, контакт с людьми, а контакт с людьми невозможен без соответствующей мотивации. Поэтому люди, занимающие в компании высокие посты, должны быть примером для остальных. Каждый сотрудник компании, независимо от должности, должен понимать свое значение для общего дела.

Энтузиазм, стремление идти вперед и единство - вот три главных составляющих кадровой политики, над развитием которых мы упорно работаем с 1967 года. На протяжении всего этого времени для нас было важно ставить перед людьми

конкретные цели и достойно поощрять тех, кто добился успеха. Возможно, мы отмечали и тех, кто не решил требуемых задач. Но в будущем, я думаю, все будет иначе. Между успехом и неудачей существует четкая грань; разграничение этих понятий и есть движущая сила компании».

О стиле руководства аф Йокник

СОТРУДНИКИ ОРИФЛЭЙМ, работавшие в компании в первые годы ее существования, собрались вместе, чтобы внести свою лепту в книгу об истории предпринимательства братьев аф Йокник. Они помогли нарисовать два четких портрета целеустремленных людей, которые верят в себя и друг в друга, идут в ногу со временем и никогда не сдаются.

«Высшее руководство компании представлено тремя лицами...» - с этих слов начиналось представление руководителей Орифлэйм в начале 70-х. Это были председатель Совета директоров и генеральный директор Йонас аф Йокник, директор по развитию продукции и рынкам Скандинавии Бенгт Хельстен, а также директор по вопросам финансов, управления и поставок Роберт аф Йокник.

Оба брата аф Йокник в свое время получили два высших образования - юридическое и экономическое. Степень экономиста Йонас получил в Гарварде, а Роберт - в Стокгольмской школе экономики.

Стиль их работы может со стороны показаться расслабленным, а заявления слишком практичными и лишенными академического пафоса, однако они верят в необходимость профессионального образования: неслучайно первые сотрудники компании были выпускниками самых престижных учебных заведений Швеции и Европы.

К удивлению многих, сами Йонас и Роберт считают, что своими успехами в развитии компании они обязаны не столько своему экономическому, сколько юридическому образованию.

«В первые годы часто приходилось решать вопросы как раз юридического характера, нам просто необходимо было понимать, что дозволено, а что нет, чтобы разумно оценивать советы и рекомендации профессиональных юристов», - говорит Роберт.

Юридическая подготовка братьев помогла им сэкономить на гонорарах юристов; как они сами говорят, это были «огромные» средства. Решения при заключении договоров принимались быстро и прагма- тично-взвешенно.

«Мы понимали, что пока судебные инстанции адекватно оценивают наши действия, наших знаний вполне достаточно. Мы с Робертом всегда знали, когда нужна юридическая помощь со стороны. Я уделил много времени поиску хороших адвокатских контор, которые могли бы проконтролировать правильность наших толкований законов», - говорит Йонас.

«Бизнесу в школе не научиться: либо ты умеешь считать, либо нет», - резюмирует Роберт аф Йокник. - И все же я благодарен Стокгольмской школе экономики за то, что она помогает получить целостное представление о том, как достичь успеха в предпринимательстве».

Соображения экономии

«Расчетливость и экономность в делах - знак компании, - говорит Улла-Бритт Нильссон, одна из первых косметологов Орифлэйм, начавшая свою работу в

компании в 1967 году. - С самого начала нам всегда приходилось выбирать самый дешевый вид транспорта, был ли это автобус, поезд или самолет. Такая оправданная экономия с щедростью компенсировалась поощрительными путешествиями. Незабываемой стала для меня поездка на празднование 25-летия компании на Карибах и многие другие конференции Орифлэйм».

Экономность, идущая рука об руку с феноменальной щедростью, часто фигурирует в рассказах сотрудников о компании. «Мы считали каждую копейку. Вспоминая, каким был в то время Роберт, даже Ингвар Кампрад представляется человеком расточительным», - вспоминает Оке Онруп, директор по маркетингу в конце 70-х. - Но педантичность Роберта в отношении расходов бесследно исчезала, когда речь шла о поощрении успешной работы».

Это мнение разделяют супервайзер склада Стиг Расмуссон и финансовый директор Ингемар Валленборг, проработавшие в компании несколько десятилетий. Бывший генеральный директор компании Ханс Хенрик Рамель объясняет феномен Роберта по-своему: «Он никогда не отступал от своего и так яростно сражался за каждую мелочь, что окружавшие его люди просто сходили с ума. Другого такого крохобора еще поискать! Выражая свое недовольство, он мог сильно накричать, но на самом деле у него золотое сердце. С собственными деньгами Роберт расставался с завидной легкостью. Многих из нас, работавших в Орифлэйм, братья сделали миллионерами. Сила Йонаса и Роберта в том, что они удивительным образом дополняют друг друга. Они всегда были там, где нужны больше всего, и не боялись идти своим путем. Братья никогда не останавливались; их компания жила в постоянном развитии».

Советы Кампрада предпринимателям малого бизнеса (к которым он причисляет и себя):

1. *Поддерживай низкий уровень расходов*
2. *Иди в ногу со временем*
3. *Не бойся идти своим путем*
4. *Не бойся ошибаться*
5. *Всегда развивай свою концепцию*
6. *Рассматривай сложности как новую возможность*
7. *Будь самокритичен*
8. *Будь примером для коллег*
9. *Ставь перед собой цели*
10. *Используй личные контакты*

Ханс Хенрик Рамель так же, как и другие, считает, что братья во многом схожи с основателем компании IKEA Ингваром Кампрадом, и демонстрирует вырезку из статьи, где Кампрад дает советы предпринимателям малого бизнеса.

Чувство справедливости и страсть

«Йонас и Роберт очень непохожи друг на друга, но в них обоих есть что-то мальчишеское, - считает член Совета директоров Кристиан Саламон. - Они всегда ведут себя порядочно и честно. В общении они доброжелательны к окружающим, но в борьбе за достижение цели могут быть бескомпромиссными. Вместе с тем, их не покидает мальчишеская тяга к приключениям, а поступки зачастую диктуются чувствами.

Их увлечение - это работа. Оба уже могли спокойно играть в гольф, наслаждаться жизнью, как другие предприниматели их возраста и статуса. Но они по-прежнему живут Орифлэйм, знают точное количество консультантов в разных частях мира и, хотя знакомы не со всеми 7000 сотрудников, многих из них называют по именам и до мельчайших подробностей помнят все этапы развития компании. Наверное, есть не

так много компаний, учредители которых так близ ко привязаны к своему детищу, как Йонас и Роберт».
«Каким-то неописуемым способом они чувствуют, что верно, а что нет, - продолжает Саламон. - Они щедро и по-особенному вознаграждают за успехи, в то же время, гнев их не знает границ, если выясняется, что какой-нибудь юридический консультант запрашивает незаслуженно много».
«Йонас и Роберт дополняют друг друга, в этом их сила», - говорит директор концерна Магнус Брэннстром. - Они истинные бизнесмены, которые точно знают, что важно, доверяют ответственность другим, хорошо платят и всюду сеют энтузиазм. Их все увлекает, и своим позитивным отношением к жизни они заражают окружающих. Они всецело преданы своему делу и являются примером для нас всех».
В вопросе подбора персонала братьям аф Йокник действительно нет равных.
«Позвольте мне для примера обратиться к одному из аспектов философии управления Орифлэйм, - продолжает Магнус. - Я встречал работодателей, которые искали менеджера по продажам с зарплатой максимум 18000 крон, и пытались купить за эти деньги лучшего. Когда Орифлэйм ищет лучшего менеджера, да, 18000 крон будут критерием поиска, но если лучший из лучших профессионалов стоит 28000 крон, мы его возьмем. Вот поэтому в нашей компании работают такие способные и образованные сотрудники. Наша корпоративная культура создает особый дух в коллективе, и какой-то пустой болтовни в офисах Орифлэйм вы никогда не услышите».
«У братьев аф Йокник твердые принципы, которым они неукоснительно следуют, - говорит региональный директор Орифлэйм стран СНГ и Балтии Йохан Розенберг. - Они не летают в облаках, а их планы реалистичны. Их честность и открытость стали стержнем компании. Йонас и Роберт обладают удивительной способностью мыслить стратегически и увлекать за собой остальных. Они чрезвычайно скромны, они из тех, кто скорее станет в конец очереди, чем будет пытаться проскочить первым. Каждый из нас чувствует, что может совершенно спокойно сказать им все, что думает».
«Удивительная взаимодополняемость», - без промедления отвечает Фредрик Экман на вопрос, в чем секрет стиля братьев. Фредрик добавляет, что, будучи слишком разными, Йонас и Роберт не работа ли бы вместе так потрясающе, не будь они родными братьями: «Йонас четыре года был моим непосредственным начальником, а позднее им стал Роберт. Мне довелось наблюдать их в разных ипостасях.
Как только между нами намечается небольшое напряжение, Йонас, например, сразу переключает внимание на что-то другое, давая мне возможность самостоятельно разобраться в ситуации, и только потом возвращается к вопросу снова. Роберт, напротив, обычно с волнением следит за ходом решения проблемы. Но они оба всегда приходят на помощь, когда это необходимо. Я был рядом с ними во время становления деятельности Орифлэйм в России, позднее они помогли мне с реализацией нового направления моей работы - венчурного фонда Mint, став одними из его инвесторов. Все, что мы делаем сегодня, строится на опыте, приобретенном в Орифлэйм».

Руководство создает дух «семьи Орифлэйм»

Текучесть консультантов Орифлэйм остается достаточно высокой. Ежегодно обновляется порядка 70% консультантов, поэтому потребность в новых ресурсах

ощущается постоянно. Это означает, что только за последние десять лет через Орифлэйм прошло несколько миллионов человек.
«Несомненно, что кто-то ушел разочарованным, но судебные тяжбы - явление редкое, - продолжает Роберт аф Йокник. - Насколько я помню, ни одного судебного разбирательства, вызванного недовольством сотрудника или консультанта, в компании Орифлэйм не было. В случае возникновения противоречий мы с Йонасом скорее готовы уладить дело мирным путем, чем пойти на открытую конфронтацию. Компания всегда намного сильней одного сотрудника. Важно попробовать поставить себя на место этого человека в борьбе против мощи концерна с его юристами и экспертами. Но самым важным показателем для нас является то, что покидающие компанию люди всегда положительно о нас отзываются. Это главное».
Роберт достает письмо от Марсии Васкес, которая благодарит его за восемь лет в Орифлэйм и пишет, что это была ее лучшая работа в жизни, но она была вынуждена оставить ее, чтобы уделять больше времени своей семье. Марсия Васкес высказывает свою радость от того, что ей удалось помочь другим найти себя в Мехико и радикально изменить их жизнь.
Автор письма также указывает на сплоченность команды, заинтересованность, постоянное развитие, заботу о людях и радость. Особые слова благодарности адресованы ближайшим руководителям, а последние строки письма Марсии Васкес относятся к Йонасу и Роберту аф Йокник: «Я никогда не перестану восхищаться их упорным трудом и их участием. Я многому у них научилась. Смогла понять тонкости бизнеса и теперь по-новому воспринимаю простые человеческие ценности. Йонас и Роберт, возможно, считали, что я была для них интересна, а на самом деле именно они стали источником моего интереса к работе. Я уважаю их за целеустремленность и за то, что они были рядом в самые сложные периоды жизни. Они стали для нас примером во многом».
Позднее мне удалось прочесть слова еще одного сотрудника компании, адресованные «моей дорогой семье Орифлэйм» 9 июня 2006 года. Ипек Ялсин из Турции ушла из компании, став соучредителем ревизорской конторы, чтобы проводить больше времени дома и помогать дочери с учебой. Она благодарит всех сотрудников Орифлэйм, особенно ближайших коллег и руководителей. О Роберте аф Йокник Ипек пишет: «Только после того, как я встретилась с ним, культура Орифлэйм стала значить для меня то, что значит сегодня.... ДОВЕРИЕ и СТРАСТЬ».
«Такой дух должен оставаться живым, а такие слова - объединять и воодушевлять наше руководство. Сохраняя корпоративную культуру компании, мы сделаем корабль Орифлэйм непотопляемым», - заключает Роберт аф Йокник.

Состав Совета директоров

В ПОСЛЕДНЕЙ ЧАСТИ работы Роберта аф Йокник «Наследие основателей» речь идет о значении Совета директоров, о том, насколько важно, чтобы его членами были действительно компетентные представители различных направлений, а не просто «друзья и товарищи».
На укрепление Совета директоров Орифлэйм ушло много времени. Самый первый его состав выполнял чисто формальные функции, оперативной деятельностью компании занималось руководство. Председателем Совета директоров был Стаффан

аф Йокник, генеральным директором - Бенгт Хельстен. Йонас и Роберт в Совет директоров не входили.
«Между частной и публичной компанией существует большая разница. Совет директоров биржевой компании часто состоит из акционеров и миноритарных владельцев, - говорит Йонас аф Йокник. - Поэтому роль Совета директоров вплоть до выхода на биржу в 1982 году была несущественной. Потом позиция директорского состава в Орифлэйм была усилена, и это сразу сказалось на деятельности Орифлэйм. Для компании всегда важно, чтобы ее политика отвечала требованиям акционеров».
В мероприятиях в связи с выходом Орифлэйм на биржу активное участие принял Сванте Польссон-Мёллер. В 1980 году он занял место в Совете директоров Орифлэйм, на котором оставался девятнадцать лет, пока компания не была выкуплена с биржи. Его опыт в области финансов оказался востребованным при формировании структуры капитала и финансировании различных проектов.
Еще через десять лет место в Совете директоров занял Турбьёрн Эк. Он был одним из самых известных предпринимателей Швеции и активно участвовал в обсуждениях стратегии развития Орифлэйм в 80-е годы. В Совете директоров компании он оставался до 1999 года».



Совет директоров Орифлэйм 1993 года: Роберт аф Йокник, Турбьёрн Эк, Йонас аф Йокник и Сванте Польссон-Мёллер

«Для нас Совет директоров представляет собой собрание мудрых людей, способных гарантировать правильность принимаемых решений, - подводит итог Роберт аф Йокник. - Их опыт и рассудительность очень помогли компании. Невозможно требовать от членов Совета мнения относительно прямых продаж, но Совет директоров не возражает против стратегических предложений руководителей компании в случае, если мы с Йонасом эти предложения поддерживаем».
«Для членов Совета директоров суть нашей деятельности не всегда понятна, - добавляет Йонас. - Критические вопросы в отношении ценовой политики, системы продаж, продукции и содержания каталогов могут обсуждаться на заседаниях Совета, но решения по ним он принимать не уполномочен».
«Работа Совета директоров сегодня намного формальнее, - говорит Йонас, поясняя, что много времени уходит на обсуждение не столько основной деятельности, сколько вопросов, связанных с котировками компании. - Проблемы такого рода характерны для небольших и средних компаний, ощущаем их и мы. В сложные для компании времена мы получаем необходимые опыт и участие со стороны членов Совета директоров».
«Сегодня на обсуждение чаще выносятся вопросы этики, отношений с акционерами, разработки систем стимулирования и принципов вознаграждения, - продолжает тему Роберт. - Границы ответственности Совета директоров и руководства четко обозначены».
Различные роли Совета директоров
«Совет директоров на разных этапах может выполнять различные функции, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Если в компании на пост генерального директора назначается новый человек, становятся наиболее важными одни вопросы. Если на

повестке дня стоит приобретение третьих объектов, внимания, несомненно, требуют другие.
Кризис в любой компании становится проверкой Совета директоров на прочность. Члены Совета директоров должны обладать способностью быстро реагировать на ситуацию. Вместо запланированных четырех встреч в год приходится проводить десять, зато у нас не было ни одного вопроса, решение которого не было бы принято единогласно! Такое положение вещей имеет как положительные, так и отрицательные стороны, но мы довольны, что руководство компании пользуется единодушным одобрением Совета директоров».
Встречи Совета директоров всегда проводятся на английском языке, даже если присутствует только один человек, для которого он родной. «Мы всегда руководствовались этим принципом. В брюссельском офисе у нас работали представители 22-х национальностей. Нам бы не хотелось менять интернациональный характер компании», - объясняет Йонас аф Йокник.
«Естественно, очень важно, чтобы состав Совета директоров был профессиональным, - отмечает Роберт. - Никто не будет спорить с тем, что в компании должны быть компетентные люди, способные оценить выгодность инвестиций, а также обладающие самыми широкими знаниями. Профессионализм должен быть во всем. Только во время шторма выясняется, кто чего стоит. Мы смогли в этом убедиться, когда решились покорить Стокгольмскую биржу и возникла необходимость избрания нового директора концерна.
Плохо, когда вопросы попадают в «долгий ящик». Спешка, конечно, тоже ни к чему, но с всесторонне проработанным вопросом тянуть нельзя».
Сам Роберт не любит торопиться с решением вопросов, касающихся лично его. «Я предпочитаю досконально все взвесить. Особенно, если что-то в деле меня раздражает. На следующий день проблема выглядит уже по-другому и можно увидеть новые аспекты».

На посту председателя

Пост председателя Совета директоров всегда оставался за членами семьи. Братья поочередно передавали эту роль друг другу: сначала Стаффан аф Йокник - позднее Йонас и Роберт.
Роберт аф Йокник был одновременно председателем совета директоров и директором концерна в тот момент, когда в игру вступил фонд Industri Kapital. Роберт вспоминает, как проходило обсуждение ключевых вопросов: «Представители Industri Kapital не слишком лояльно относились к тому, что пост председателя Совета директоров оставался за мной. Они требовали другой, независимой кандидатуры, добиваясь введения процедуры смещения директора концерна. Все это планировалось только для того, чтобы легко избавиться от меня, если мое поведение перестанет быть адекватным. Теперь, когда все позади, можно сказать, что инвесторы фонда опасались зря.
Надо признать, венчурные компании всегда относились с подозрением к семейному бизнесу, и чаще всего, старые владельцы со временем отстранялись от дел, уступая место сотрудникам венчурных компаний, которые целенаправленно подводят бизнес к продаже».
Роберт аф Йокник стал директором концерна, а должность председателя Совета директоров занял Бенгт Браун, известный по занимаемому им ранее посту директора

в издательском доме Bonnier. Роберт рассказывает, откуда появилась кандидатура Брауна: «Мой близкий друг порекомендовал мне Бенгта Брауна как очень надежного человека. Я встретился с ним и действительно не разочаровался. В выборе председателя мы не ошиблись».
«Бенгт обладал колоссальным опытом работы в сфере потребительских товаров и средств массовой информации, к тому же, он тоже был выходцем из семейного бизнеса. Он стал для меня хорошим собеседником и опорой в связи с нашими биржевыми планами. Слова у Бенгта никогда не расходились с делом, хотя он никогда не гнался за престижем, - говорит Роберт и добавляет: - Я с удовольствием опять предложил бы ему место в Совете директоров!»
На посту председателя Бенгта сменил Роберт аф Йокник, когда директором концерна стал Свен Матссон. Некоторое время Браун оставался в Совете директоров на посту заместителя председателя.

К слову о вознаграждениях

Вознаграждения членов Совета директоров в 2007 году были следующими: Председатель €62 500, остальные члены, не считая директора концерна, по €25 000

В одном из интервью телеканалу di.tv в 2004 году Роберт аф Йокник выразил свое удивление некоторыми руководителями публичных компаний. Роберт считал, что чрезмерно завышенные вознаграждения руководителей никогда бы не имели места в компаниях, у которых есть принципиальные владельцы: «Наихудшее положение наблюдается в компаниях, владельцами которых являются инвестиционные фонды. Тогда возникает вопрос, почему они не проявляют соответствующего получаемым гонорарам участия в управлении компанией?»
Десятого марта 2004 года на страницах журнала Affarsvarlden Йонас аф Йокник высказал аналогичное мнение: «Справедливая критика обращена к чиновникам, получившим возможность обогащаться самим и обогащать своих коллег, в то время, как безымянный владелец остается совершенно безучастным к судьбе компании. Ничего подобного в Орифлэйм не было и не будет».
Гонорары и бонусы уже на протяжении двух десятилетий являются предметом громкого обсуждения. Свежим примером может служить так называемое «дело компании Scandia», вызвавшее большой резонанс в Швеции.
Председатель Совета директоров шведского Союза предпринимателей Майкл Трешоу в декабре 2006 года выступил со своим комментарием относительно вознаграждений членов Совета директоров компании. По его мнению, проблема не в том, что гонорары завышены, а в том, что они всегда должны повышаться, потому что уровень доходов у руководителей высшего звена слишком низкий.
Реакция на выступление Трешоу поступила не только со стороны профсоюзных организаций, но и от предпринимателей и самих членов Советов директоров. Было высказано мнение, что заявление Майкла Трешоу усложнит предстоящие переговоры по наемным контрактам. Не менее интересной стала и противоположная точка зрения, что гонорары вообще не следует повышать, а вместо этого необходимо применять индивидуальную шкалу вознаграждения. Роберт аф Йокник считает эти доводы вполне разумными.
«Я думаю, идея применения дифференцированной шкалы выплат заслуживает внимательного изучения, - говорит он. - Если мы привлекаем в состав Совета директоров иностранного специалиста, в чьей стране используются более высокие

гонорары, то мы, конечно, будем готовы платить больше положенного у нас, не повышая при этом гонорары остальным. Главное - отдача, которую получит компания от вложенных средств».

Семейный бизнес нового поколения

«Дети биржи входят в залы советов директоров», - гласит заголовок статьи сетевого выпуска издания Dagens Industri от 15 марта 2007 года. Читаем дальше: «Тенденция появления в советах директоров детей учредителей или основных владельцев усиливается в нынешнем году. В среду выборный совет косметической компании Орифлэйм сообщил, что в Совет директоров компании выдвинута кандидатура старшего сына основателя и владельца компании Роберта аф Йокник - Александра, которому в этом году исполняется 36 лет».
Согласно подсчетам di.se, «Александр аф Йокник стал в этом году четвертым ребенком, «унаследовавшим» место в семейном бизнесе. Раньше темпы были ниже».

Совет директоров образца 2007

На ежегодном собрании акционеров 2007 года на следующий срок переизбраны следующие члены Совета директоров: Роберт и Йонас аф Йокник, Кристиан Саламон, Леннарт Бьёрк, Хелле Крусе-Ниль- сен и Магнус Брэннстром. В качестве новых членов избраны Мари Эрлинг, Лилиан Фоссум и Александр аф Йокник. Роберт аф Йокник переизбран на пост председателя Совета директоров.
Журналисты газеты Svenska Dagbladet 14 марта 2007 года задают Мари Эрлинг, уже вхожей в Советы директоров компаний Nordea и Securitas, вопрос о том, каким опытом должен обладать человек для 282 представительства подобного рода. Мари Эрлинг отвечает: «Опыт и компетентность самого разного направления нужны в Совете директоров любой компании. Любое правление, любая руководящая группа собирается на такой же основе, желательно еще и обеспечить присутствие представителей разных возрастных групп. Именно так и поступили в компании Орифлэйм».
Мари Эрлинг рассчитывает, что и ее опыт сможет принести пользу: «Орифлэйм является успешно развивающейся компанией в странах Балтии и России. Это означает, что и мой опыт оперативной деятельности будет полезен».
Целью корпоративного менеджмента является оперативное руководство компанией для обеспечения интересов акционеров (в отношении получения прибыли на вложенные средства). В Швеции уже несколько лет существует Кодекс корпоративного поведения, подразумевающий исполнение шести основных принципов, среди которых: созыв и проведение собрания акционеров, независимость Совета директоров, а также то, каким образом он осуществляет стратегическое руководство и эффективный контроль. Отличие от обычной практики здесь только одно: большинство членов Совета директоров должно быть независимым как от самой компании, так и от корпоративного менеджмента.

В выборный совет перед собранием акционеров 2007 года вошли: председатель Совета директоров Фонда ай Йокник Пер Хессельмарк, предстедатель Совета директоров Орифлэйм Роберт аф Йокник, а также представители компании Templeton, фонда Swedbank Robur и Второго Пенсионного Фонда. В общей сложности этой группе принадлежит 40% акций компании

Для компании Орифлэйм исполнение данного принципа означает, что, поскольку Йонас, Роберт и Александр аф Йокник, а также Магнус Брэннстром имеют непосредственное отношение к компании, оставшиеся пять членов Совета директоров должны быть независимыми.

Корпоративный менеджмент

Йонас и Роберт аф Йокник лично принимали участие в выборе руководителей компании. Многие из них успели пройти часть пути развития в стенах компании. «Наши ребята работают в Орифлэйм уже много лет. Мы с Йонасом хорошо их знаем. В вопросах менеджмента они разбираются не хуже нас, и в вопросах, важных для Орифлэйм, мы единодушны», - говорит Роберт.
«Сегодня компанией управляем уже не мы с Робертом, - добавляет Йонас. - На посту главы компании Магнус Брэннстром руководствуется теми же принципами, что и мы в свое время».
В менеджмент компании братья привлекают только высокообразованных сотрудников. К этому они пришли задолго до того, как на рынке стали говорить об Employer Branding, или имидже компании, как работодателя. Сотрудничество со Стокгольмской школой экономики создало возможности для открытого диалога со студентами; многие сотрудники Орифлэйм пришли в компанию именно из этого учебного заведения.
Выход на Лондонскую биржу имел для Орифлэйм огромное значение. Обладатели экономического диплома раньше даже не смотрели в сторону нашей компании, - говорит Ионас. - Высшее образование они получали не для того, чтобы продавать губную помаду и крем на домашних презентациях. Но как только мы стали котироваться на бирже, интерес вдруг возник. Теперь мы уже могли создавать необходимую для развития компании структуру управления».
«Мы рано поняли, что для успешного развития Орифлэйм нам необходимо найти возможности привлекать молодых людей с предпринимательской жилкой, готовых посвятить себя работе в нашей компании. За счет того, что наша организация децентрализована, мы могли предложить новым сотрудникам «целое королевство», сделав их руководителями подразделений компании.
Для сохранения уникальных сотрудников нами использовались опционы и возможности получения финансового благополучия», - говорит Роберт.
«При достижении хороших результатов руководители премируются бонусами и предложениями по приобретению акций в «собственной компании», но если роста показателей не намечается, нет никаких оснований платить руководителям сверх и без того высокой зарплаты.
Я не вижу ничего плохого в том, что у сотрудников компании есть свой пакет акций. Есть исследователи, не согласные с таким мнением. Это их дело. Я убежден, что зарплата, бонусы и программы вознаграждения повышают долгосрочную мотивацию руководителей высшего звена и выгодно выделяют нашу компанию для соискателей на ключевые должности. В этой связи мы сможем конкурировать, например, с компаниями рискового капитала, которые часто предлагают сотрудникам льготные условия совладения».

Наем руководителей

Директором концерна Орифлэйм с 2005 года является Магнус Брэн- нстром. В компанию он пришел в 1997 году после того, как несколько лет проработал в Санкт-Петербурге бизнес- консультантом иностранных компаний. В числе его клиентов была крупная компания Spendrups. Магнус Брэннстром получил образование в университете Уппсалы по специальностям: экономика, право и русский язык.
Когда компания Орифлэйм вышла на биржу Стокгольма и возникла необходимость назначения нового директора концерна, кандидатура Магнуса Брэннстрома ни для кого не стала неожиданностью. Одна из ведущих деловых газет Швеции рекомендовала на должность директора Орифлэйм сотрудника из конкурирующего концерна. Роберт аф Йокник объясняет выбор компании так: «Магнус принимал самое непосредственное участие в становлении одного из важнейших для Орифлэйм рынков и успел продемонстрировать свое умение работать с полной самоотдачей. Россия - непростая страна, и задачи перед ним стояли не из легких.
Выбор директора со стороны мог стать ошибкой. Участие людей, знакомых с нашей деятельностью, значительно снижает риски. С другой стороны, потенциально опасным может быть обстоятельство, что старому сотруднику на новой должности не хватит сил на приспособление к новым условиям. К счастью, ничего этого ни у Магнуса, ни у его ближайших помощников я не заметил».
Джеспер Мартинссон появился в Орифлэйм десять лет назад. До этого он занимал пост директора компании по производству пластмасс, работа ему нравилась, и он высказывал сомнения по поводу Орифлэйм: «После встречи с Робертом аф Йокник я засомневался еще больше. Когда Роберт объяснял мне, чем занимается его компания, он для наглядности продемонстрировал мне стартовые наборы консультантов, брошюры и прочее. Роберт показывал материалы со всего мира и постоянно меня спрашивал, справлюсь ли я с этим. Представителю рекрутинговой компании я позднее сообщил, что предложение меня не заинтересовало. Но назначили новую встречу, на которой Роберт снова рассказал мне все с самого начала, как будто мы встретились впервые».
Джеспер был изумлен успехами компании в Восточной Европе. В конце концов, он дал свое согласие. На протяжении нескольких лет его непосредственным начальником был Роберт, которого Джеспер Мартинссон теперь уже воспринимал совершенно иначе:
«Я стал с еще большим уважением относиться к нему как к руководителю, я многому успел научиться у Роберта и Йонаса. Замечательно, что они могут доверить другим ответственность за свое детище. Мне и Магнусу по сорок лет, и даже если мы не звоним Роберту и Йонасу ежедневно, приятно, что они рядом с нами и мы можем на них равняться».
Йохан Розенберг впервые услышал о компании Орифлэйм в 1994 году, будучи студентом Стокгольмской школы экономики. Говорили, что новые сотрудники быстро получают ответственные должности. В то время Йохан поставил перед собой цель сделать карьеру в банковской сфере или в области консалтинга.
Уже после первого интервью со Свеном Матссоном и другими сотрудниками компании Йохан Розенберг заинтересовался Орифлэйм. Все решила встреча с Йонасом аф Йокник одним воскресным днем в Брюсе. «Я оделся официально, как положено для таких встреч, а Йонас встретил меня в совершенно свободной одежде, подходящей для выходного дня. Человечный и открытый. Дальше все пошло быстро. Через два дня я уже принимал участие в конференции менеджеров в Греции, где

познакомился с сотрудниками компании из многих стран мира. Я встретил людей, умеющих работать и отдыхать с удовольствием», - вспоминает Йохан.
Сегодня он отвечает за самый большой рынок Орифлэйм и возглавляет работу компании в России и странах бывшего Советского Союза.
В Орифлэйм долгое время работали и другие региональные директора: Томас Экберг, Йохан Нордстром, Йонас Хедберг и Сандро Рагонези.
«Наша способность выбираться из сложных ситуаций напрямую связана с тем, что мы смогли сохранить сотрудников на ключевых должностях, - говорит Роберт аф Йокник. - Многие из них оставались в Орифлэйм долгие годы. Кевин Кенни работал в компании 27 лет. Его сменил Гэбриел Беннет. Марко Грейдингер пробыл у нас 15 лет, а его предшественники Петер Линдблум и Томас Щёлин также посвятили Орифлэйм немало времени. То же самое можно сказать и о Хокане Мортенссоне. Нынешние руководители концерна Магнус Брэннстром и Джеспер Мартинссон работают в компании уже более десяти лет. Стаж директора по вопросам развития Стефана Карлссона также приближается к десяти годам. Новая кровь, новые идеи всегда приветствуются, но спокойней себя чувствуешь, когда у руля стоят люди, проверенные не один штормом. Стабильность относится к числу самых важных факторов успеха компании прямых продаж».
Стабильность - решающий фактор
Как и многим другим компаниям, Орифлэйм часто задают вопросы о соотношении в штате сотрудников мужчин и женщин. В сфере продаж, безусловно, преобладают женщины, в то же время слишком мало женщин занято на высоких должностях.
«Пожалуй, только в Швеции есть время для обсуждения вопроса, сколько женщин работает на различных должностях. Как правило, лучше всех осведомлены не имеющие к компании никакого отношения люди», -раздражаясь, говорит Роберт. Он недоволен тем, что никто не осмеливается сказать, как все выглядит на самом деле, что зачастую женщин с необходимой квалификацией просто нет, а заявок от женщин на получение должностей в руководящем составе компании вообще не поступает.
«Может быть, это объясняется тем, что женщины не чувствуют себя достаточно мотивированными, чтобы уделять работе все свое время, отправляться в столь долгий путь, жертвуя всем остальным. Вероятно, женщины руководствуются иными приоритетами. На мой взгляд, легко списывать все на обычную дискриминацию, не принимая во внимание остальные факторы.
У нас работает семь тысяч человек, огромное количество удивительно способных женщин, но никто из них не хочет претендовать на самые ответственные посты».
Александр аф Йокник слышит разговор и немедленно вступает в спор с отцом: «Ты забываешь, что женщины долго были в иных условиях, когда им единолично приходилось заниматься домом и детьми. Поэтому ты и не можешь требовать от них полной отдачи в работе. Нужно время. Женщины начнут появляться среди директоров, как только условия сравняются, - говорит Александр и задает Роберту риторический вопрос: -Сколько раз ты забирал нас из детского сада?»
Роберт уклоняется от ответа и приступает к разъяснению политики компании: «Естественно, шансы получить хорошую работу у всех равны. Всеми силами мы стараемся избежать любого ущемления прав и достоинства сотрудников. У нас работают люди с самым разным опытом, представители разных культур. Мы выбираем человека, наиболее подходящего для выполнения определенной работы. Все наши сотрудники зависимы друг от друга, совместно работают над достижением результата, но к выполнению своей работы они должны подходить ответственно».

Неудача - шаг к успеху

Тот, кто регулярно следит за сводками деловых новостей, явно обращает внимание, что неудачные вложения или сделки редко попадают на страницы газет. Катастрофические падения, конечно, украсят первую полосу любого издания, но ежедневные ошибки в оценке деловой ситуации, приводящие к миллионным потерям, останутся незамеченными. А знать и писать о них надо.

Попытка добровольного признания своих ошибок может показаться бесплатным развлечением для конкурентов. Поэтому статьи и репортажи о неверных шагах в бизнесе зачастую подаются в качестве оценок прошлого, а содержание материалов приобретает почти магический характер. Примеров тому множество.

В своей книге *«Искусство успешного бизнеса»* удачный, но мало известный предприниматель Уно Альфредин пишет, что ошибки являются важнейшими источниками познания.

На страницах книги он с энтузиазмом упоминает Ханну Оллила, на протяжении многих лет возглавлявшего концерн Nokia. По словам директора финского гиганта, «основой успеха компании стали ее неудачи».

В книге *«Сага об IKEA»* Ингвар Кампрад говорит: «История компании строится на фиаско и триумфах. Всю мою жизнь меня преследуют неудачи». Он рассказывает об участии в создании фабрики по производству телевизоров в Хельсингборге, об аренде на 99 лет лесного участка площадью сто тысяч гектаров на Урале, о модернизации завода в Румынии и производстве стульев в Таиланде. «Все это мои неудачи, их перечисление может продолжаться долго», - признается Кампрад. По его личным оценкам, компания IKEA только из-за его просчетов потеряла сотни миллионов.

В книге Вальдемара Хамменхёга «Петтерссон и Бендель» *рассказывается о двух более или менее удачных бизнесменах*

В этом Роберт аф Йокник не чувствует себя одиноким. Рассказывая об экспансии Орифлэйм на международные рынки, он заключает: «Неудачи и ничего кроме них: Германия, Бразилия, США, Англия, Франция. Когда люди будут читать твою книгу, они точно подумают, что же мы за типы такие! Тебе стоит сменить название на *„Петтерссон и Бендель"*».

Роберт добавляет: «Но, может быть, нужно говорить и о неудачах: иногда они оборачиваются новыми сделками. С компанией Lagonda мы были так близки к успеху, но время было выбрано неверно! Тогда нас интересовал любой бизнес - и мы обнаружили компанию Gyldfund. Проваливаешься в главном бизнесе - всегда найдутся новые успешные идеи. Дорога вперед всегда открыта, нужно только не терять упорства и азарта, а также доверять своей интуиции».

Заключительные слова Роберта явно бы пришлись по вкусу Фридриху Ницше: «С каждой пережитой нами неудачей наши шаги вперед становятся все увереннее».

Финансовые результаты

НЕТ НИКАКОГО СОМНЕНИЯ в том, что концепция Орифлэйм, работа и риски братьев аф Йокник принесли им неплохие дивиденды. Но их успех был бы невозможен без других людей, труд которых был тоже достойно вознагражден.
«Мы с Йонасом всегда оказывались в центре внимания, но успех Орифлэйм зависит от многих энтузиастов своего дела, - говорит Роберт. - Нам действительно повезло с сотрудниками, мы рады, что нам удалось мотивировать их участие. Это, наверное, и есть основа основ Орифлэйм».
По экономическим показателям любого периода компания успешно и быстро развивается. В период с 1990 по 2008 год объем продаж Орифлэйм вырос с 77 миллионов евро до 1109 миллионов; снижение продаж отмечалось только в течение одного года.
Прибыльность, в целом, была достаточно большой, за исключением некоторого сокращения за два последних года. Орифлэйм предупреждает, что рост компании в ближайшее время приостановится, но показатели рентабельности будут продолжать расти.
Поощрение консультантов Орифлэйм состоит из двух элементов. Каждый консультант получает на товары компании скидку в 20-30%. За счет этой разницы он имеет прибыль от продажи. Второй вид вознаграждения распространяется на консультантов, создавших свои структуры. Такие выплаты составляют 25% от их оборота их структуры. За счет групповых скидок малые и большие участники сетей продаж получают свою долю от этих двадцати пяти процентов, в зависимости от достигнутых ими объемов продаж.
Очень сложно получить общую картину того, сколько зарабатывают консультанты Орифлэйм во всем мире. Роберт аф Йокник делает попытку подсчитать: «С



Источник: Орифлэйм

компанией сегодня работает от тридцати до сорока тысяч консультантов, чьи доходы в год составляют от $10000 до $50000, а возможно доходят и до $100000. Надо еще учитывать, что во многих странах подоходный налог очень низкий, а кое-где и вообще отсутствует. Одна из наших самых успешных Директоров создала просто огромную сеть консультантов в России. Ее годовой доход оценивается в миллион долларов, а ставка налога составляет около десяти процентов».
Подводя итог, можно сказать, что приблизительно 50% стоимости продукции Орифлэйм возвращается консультантам в виде скидок и вознаграждений. Сверяя эти цифры с показателями оборота компании, который сегодня составляет один миллиард евро, мы получаем сумму в 500 миллионов евро, или пять миллиардов крон.

Аналогичный принцип распространялся и на акционеров Орифлэйм. Держателям акций выплачивается порядка 50% годовой прибыли компании. За годы успешной работы это выливается в гигантские суммы. В последнее время дивидендная часть доходов для держателей акций Орифлэйм выросла до 60% от прибыли компании. Со времени начала котировок на стокгольмской бирже компания выплатила 5,26 евро по каждой акции, или 49 крон за одну акцию за счет дивидендов или погашения акций. Орифлэйм всегда положительно относился к вопросу владения сотрудниками акциями компании. Совладельцами компании являются менеджеры высшего звена и сотрудники, работающие в компании со времени ее основания. Различные интервью и экспертные оценки доказывают, что благодаря
Орифлэйм Йонас и Роберт аф Йокник сделали большую часть своих сотрудников экономически независимыми.

ГЛАВА 9

Собственность и обязательства

Доля капитала аф Йокник в компании Орифлэйм, а также участие в деятельности благотворительных организаций и компаний рискового капитала.

В 2004 году шведский Центр деловых и общественных исследований опубликовал отчет профессоров Понтуса Браунерйельма и Горана Скога о «филантропии и экономическом росте». В своей работе они подчеркивают, что сохранение масштабности и качества использования бюджетных средств в Швеции становится сложным в условиях меняющейся налоговой базы из-за старения населения, роста безработицы и т.д. Браунерйельм и Скуг указывают на то, что в англосакской части мира на пожертвования распространяются другие правила, а это приводит к обращению финансовых состояний на нужды общества. В своей книге «Последний фрак всегда без карманов» ученые доказывают, что пожертвования приводят к развитию и коммерциализации новых знаний, способствуют росту экономики, а также расширяют ресурсы и разнообразие исследовательской деятельности.
Анна Дребер Альменберг, ведущая колонки в газете Svenska Dagbladet, *17 сентября 2007 года пишет о переменах в американской филантропии. По ее словам, сегодня многие вместо безусловных пожертвований некоммерческим организациям предпочитают благотворительность, «которая строится на социальном предпринимательстве, что делает ее схожей с венчурным капиталом». Свою статью Анна Дребер Альменберг заканчивает словами: «Шведская политика в области пожертвований также становится более нацеленной на результат. Успешные шведские предприниматели представляют, какими средствами можно добиться результатов, в то время как представители общественных организаций и государственного аппарата об этом могут даже и не догадываться».*

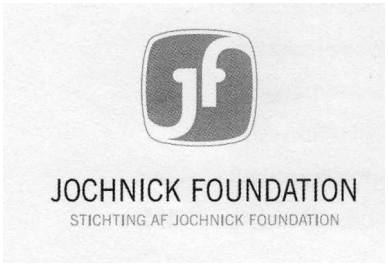
ЙОНАСУ И РОБЕРТУ аф Йокник вместе с их семьями посредством участия в независимых обществах, компаниях рискового капитала и частных долей принадлежит сегодня 27% акций компании Ориф- лэйм. Большая часть пакета акций находится в Фонде аф Йокник, значительные средства которого используются на благотворительные цели.
Помимо участия в деятельности Орифлэйм и Medicover, братья активно занимаются благотворительностью и венчурными проектами. В каждой из этих областей есть два основных направления.
Благотворительные мероприятия направлены на оказание помощи неблагополучным детям и женщинам, а также на спонсирование научных исследований и просвещения в области здоровья.
В венчурных проектах принимают участие две компании: Oresa Ventures в Центральной Европе и Credus в Скандинавии.

Благотворительность

Фонд аф Йокник

На Фонд приходится большая часть благотворительных проектов семьи аф Йокник. Отправной точкой деятельности общества является «помощь для помощи». Домашняя страница Фонда призывает: «Дети - наше будущее. Дети и здоровье - самое важное в жизни».

Философия деятельности Фонда описывается следующим образом: «Глядя на нашу жизнь и мир сегодня, мы отчетливо представляем весь спектр нерешенных задач в отношении здоровья детей во всем мире. Бедность, насилие, дефицит образования, болезни и стресс - вот только самые насущные из них».
За прошедшие годы семьей аф Йокник на благотворительные цели и исследования переданы миллионы средств. Администрированием деятельности Фонда занимается Кайса Оберг.
«Несмотря на то, что благотворительность требует больших средств и не пользуется популярностью в Швеции, американская культура пожертвований начинает приживаться в среде самых состоятельных членов общества», - пишет журнал *Veckans Affarer* в своем специальном репортаже о благотворительности в шведском бизнесе в 2004 году. Издание задается вопросом, может ли пример братьев аф Йокник или сестер Раусинг заставить других раскошелиться.



Основное внимание в репортаже уделено братьям аф Йокник.
Журнал рассказывает о финансовом участии братьев в деятельности Детских Деревень SOS, Международного детского фонда и Стокгольмской школы экономики в Санкт- Петербурге, но, прежде всего, о поддержке молодежных организаций Friends и Fryshuset в Стокгольме
«Во время моих многочисленных поездок с Орифлэйм я видел много нищеты, но больнее всего видеть страдания детей, - говорит Роберт. - Только тогда понимаешь, как должны быть счастливы твои собственные дети!
Я не люблю чрезмерного внимания к своей персоне, но я устал от того, что все только качают головой, но ничего не предпринимают. Я давно для себя решил, что уж если мне доведется стать состоятельным, мои деньги должны помогать другим». Газета считает, что такой момент настал, когда Орифлэйм стал котироваться на бирже, а личное состояние братьев было оценено в пять миллиардов крон, часть из которых находилась в управлении Фонда.
В одиннадцатом номере *Affarsvarlden* за 2004 год Роберт повторяет свои слова о том, что пришла пора заняться благотворительностью: «Мне кажется, это мой долг, раз уж мне выпало счастье быть обладателем немалого капитала».
В конце 2007 года Роберт рассказывал, что он доволен участием Фонда в организации и реализации благотворительных идей членов его семьи. Он также сообщил, что одной из таких идей стало решение о выделении 50-ти миллионов крон медицинскому Институту Karolinska на исследование вопросов старения мозга.

Помощь нуждающимся

Братья Йонас и Роберт аф Йокник считают, что вера в необходимость помогать другим привита им в раннем детстве. Роберт говорит: «Ради этого я готов сделать все, что потребуется. И никогда не сдамся. Если я преуспеваю, я должен помогать другим».
Когда участие в благотворительной деятельности только обретало форму, произошли два не связанных друг с другом события, оказавшие на братьев большое влияние. По чистой случайности оба они имеют отношение к Филиппинам.
Для Йонаса эти события кажутся рядовыми, но именно они положили начало его интересу к помощи другим, хотя сам он считает, что это был долгий процесс, а не

«озарение»: «Уборщица в нашем лондонском офисе приехала в Англию, чтобы заработать на содержание своей семьи. У себя дома, на Филиппинах, она получила образование врача, муж ее был полковником местной армии. Но им все равно не хватало средств на хорошее образование для своих сыновей. Тогда я принял решение оплатить первые пять лет их учебы. Я знаю, что сегодня один из них работает врачом, а второй экономистом», - рассказывает Йонас. Он также вспоминает, что они с Робертом купили однажды рентгеновский аппарат для одной из больниц на Филиппинах.

«Было еще много похожих ситуаций, - говорит Йонас. - Но целенаправленно мы занялись благотворительностью, когда начали работать в странах Восточной Европы, и своими глазами увидели масштаб местной нищеты. Кое-что мы уже могли предпринять, потому что после ухода с Лондонской биржи мы получили неплохие деньги».

Роберт с болью вспоминает второй судьбоносный случай: «В Маниле, на Филиппинах, я видел детей на мусорной свалке. Она кишела крысами, а дети тут же копались в поисках еды. Картина была настолько ужасной, что я понял: помогать нужно в первую очередь таким детям».

«Инициатива широкой поддержки Международного детского фонда принадлежала Роберту, он много времени отдавал этой работе», - говорит Йонас, вернувшийся из поездки по заданию Фонда весной 2007 года.

«Почему люди жертвуют деньги? - задает вопрос Роберт и сам отвечает: - Я много об этом думал. Отношение к благотворительности в Швеции иногда принимает негативный оттенок. Некоторые считают, что таким образом можно привлечь к себе внимание или «купить чистую совесть». Другими словами, всегда присутствует элемент подозрения.

Я лично чувствую себя лучше, когда могу помочь нуждающимся. Мне кажется, что и Йонас тоже. Ведь нет ничего странного в том, что люди в повседневной жизни помогают друг другу. У каждого из нас есть хорошие и плохие стороны. Хорошие следует иногда умножать».

Обычно Йонас и Роберт аф Йокник достаточно сдержанно комментируют свое участие в благотворительных проектах. «Ничего зазорного в этом нет, но это и не повод, для хвастовства, - говорит Йонас. - Мы старались избегать любой публичности. Лучше пусть пишут о наших проектах, чем о нас».

Вот основные проекты, в реализации которых братья приняли участие в 2007 году.

Международный детский фонд был основан Ее Величеством Королевой Сильвией в 1999 году для защиты права детей на спокойное детство. Целью общества стали мероприятия по улучшению условий жизни нуждающихся детей во всем мире.

При создании Фонда семья аф Йокник и компания Орифлэйм внесли 10 миллионов крон и вместе с десятками других спонсоров стали соучредителями общества. За прошедшие годы средства продолжали поступать для реализации благотворительных проектов Фонда.

Международному детскому фонду на сегодня мы передали 15 миллионов крон, вырученных от продажи двух продуктов Орифлэйм

продуктов, вдохновением для которых послужила «вечная красота летней королевской резиденции Соллинден». Так ароматы для женщин и мужчин получили это красивое имя - Sollinden.

В период с ноября 2004 года по апрель 2005 года в 29-ти странах мира продано 420 000 флаконов, что и сделало возможным спонсирование Международного детского фонда. Средства от продаж парфюмерии Sollinden поступают постоянно. Значительные суммы перечисляются компанией Орифлэйм и на проведение конкретных проектов.
Семьи аф Йокник и Стенбек участвуют в работе Международного детского фонда. Семья аф Йокник посредством консультантов Орифлэйм, а семья Стенбек рассказывает о Фонде на страницах газеты «Метро», выпускающейся в том числе и в России.
MiraMed Institute - название совместного с Международным детским фондом проекта, направленного на помощь бездомным детям в России. «Королева Сильвия сопровождала нас, когда мы посещали места, о существовании которых не могли и догадываться»,
говорит Роберт аф Йокник.
Проект Girl Child (Девочка-ребенок). В рассылке новостей Орифлэйм за сентябрь-октябрь 2006 года рассказывается, что в течение двух лет компания будет осуществлять образовательный проект в Индии для тысячи девочек школы Дипалайя. Организация оказывает помощь восемнадцати тысячам детей из 34-ти трущобных районов Дели.
«Я буду лично следить за реализацией проекта и собираюсь посетить Индию, чтобы посмотреть, как развивается ситуация. Йонас уже был в этой школе в апреле 2007 года», - говорит Роберт.
В рассылке новостей упоминаются также слова Малайки Ароры Хан, ставшей послом компании в данном проекте. Она считает, что обучение одной девочки можно сравнить с обучением целой нации. Кредо организации: «Научите меня писать, и я напишу о своей судьбе».
«Мы заняты также в одном крупном проекте в Турции, - рассказывает Йонас. - Немногие турецкие семьи могут себе позволить, чтобы все дети ходили в школу. В таких случаях учиться отправляют только мальчиков, причем это касается не только высшего, но и начального образования. В такой ситуации девочкам легко оказаться на улице. Мы спрашиваем родителей, хотят ли они, чтобы их дети ходили в школу, и если они говорят «да», то оплачиваем учебу. Потому что без образования им в жизни ничего не добиться».
AAPKI - общественная шведская организация, целью которой является помощь жертвам природных катастроф. «После землетрясения в Пакистане множество людей остались без жилья, - продолжает Роберт аф Йокник. - Со своей стороны, мы участвуем в проекте, направленном на поддержку женщин и детей. Многие мужчины пропали без вести или погибли. Важной частью восстановления нормального образа жизни является строительство нового жилья для пострадавших. Проект предусматривает строительство домиков «под ключ» для отправки в Пакистан».
Hand in Hand (Рука в Руке). Шведско-индийская программа, направленная на сокращение детского труда. Программа помогает беднякам из касты «неприкасаемых», проживающих в южной части Индии, улучшить свою жизнь с помощью образования и работы.
Цель проекта сводится к тому, чтобы полтора миллиона человек смогли самостоятельно обеспечивать свое существование.
Восемнадцатого апреля 2007 года газета *Dagens Nyheter* пишет: «Крупные пожертвования из Швеции помогут бедным индийцам касты „неприкасаемых"».

Газета рассказывает, что братья аф Йокник пожертвовали обществу Hand in Hand 35 миллионов крон, а Йонас недавно вернулся из Индии, где он знакомился с деятельностью общества. По словам газеты, проект Hand in Hand является важным вкладом в дело освобождения детей, проданных своими родителями для работы на рудниках и фабриках.
«Детский труд запрещен, в том числе и индийскими законами, но это явление все равно имеет место, - говорит Йонас аф Йокник. - Выкупать детей с работ удавалось и раньше, но их снова возвращали к работе». Теперь эти дети ходят в школу, Йонас приезжал и разговаривал с ними, радовался их планам на будущее.
Проект Hand in Hand предусматривает также выдачу микрокредитов для развития. Уровень возврата кредитов очень высок - 99,6%! В результате проекта создано 35 000 - 40 000 малых предприятий, которые занимаются выращиванием цветов, пошивом одежды, а также работают над решением главных проблем Индии: снабжения водой и утилизации мусора.
Советником правления проекта является бывший глава концерна ABB Перси Барнвик. Йонас аф Йокник считает, что своим успехом проект во многом обязан личной эффективности этого человека в реализации планов. Перси Барнвик утверждает, что нищету в мире можно было бы полностью искоренить в течение 20-ти лет, если бы только 6% от мирового объема пожертвований были направлены на микрокредиты и самопомощь.
Основная роль в проекте отводится женщинам. Большая часть участников были неграмотными, теперь они учатся читать и писать. Их энтузиазм знаком Йонасу аф Йокник. Нечто похожее происходит с консультантами Орифлэйм: «Всегда есть люди, запас энергии которых больше, чем у других, и они постоянно готовы повышать планку».
Kinondo Kwetu Clinic. В поселке Кинондо в юго-восточной части Кении строится клиника, которая станет центром медицинской помощи. Основное внимание специалистов клиники будет уделяться вопросам материнства, а также предоставлению информации о значении воды, гигиены и профилактики ВИЧ.
«Поселок расположен недалеко от города Момбаса, - рассказывает Роберт аф Йокник. - Случайно оказавшись там, мы увидели экстремальную важность такой работы. К тому же там есть энтузиасты, помогающие в реализации проекта. Наш близкий друг Фред Андерссон владеет там гостиницей, сам часто живет в тех местах. Он взялся за строительство клиники. Он же выбил финансирование, часть которого поступила из наших средств».
Livslust (Жажда Жизни). Это независимая частная организация, открывшая собственное училище в Латвии для профессионального обучения юношей и девушек из неблагополучных семей. Фонд аф Йокник оказывает им экономическую поддержку, в том числе выделяет средства на стипендию для продолжения учебы. Йонас аф Йокник на страницах издания Veckans Affarer говорит о Livslust, что «этот великолепный проект изменил жизнь сотен молодых латышей».
Mission Possible (Миссия Выполнима). Орифлэйм сотрудничает и с проектом Mission Possible, который устраивает ночлежки для бездомных детей Восточной Европы.
«Инициативу в этом направлении проявила одна американка, удивительнейшим образом организовавшая одиноких пожилых дам и бабушек, которые по русской традиции заботятся о сиротах. Еще один пример энтузиазма! Как и любая благотворительность», - комментирует Роберт аф Йокник, улыбаясь мысли, что снова

видит знакомое ему по прямым продажам страстное стремление улучшать жизнь других.

Kvinnoforum (Женский Форум). Фонд аф Йокник поддерживает проекты, направленные на борьбу с преступлениями против чести: «Преступлений такого рода совершается в мире великое множество, потребность в работе проекта есть и в Швеции, - говорит Роберт аф Йокник и приводит в пример Kvinnoforum: - Им удалось охватить то, с чем общество не в состоянии справиться. Проект продемонстрировал свою эффективность в борьбе с преступлениями против достоинства человека».

Шведское слово diakoni, *позаимствованное из греческого языка (в переводе «служить»), в наше время используется только в церковной среде и социальной работе*

Ersta diakoni (Дьяконство Эрста). Это независимая некоммерческая организация, которая работает для людей и с людьми в сложных жизненных ситуациях.

Основываясь на христианских ценностях, организация оказывает медицинскую и социальную помощь, занимается образованием и исследовательской работой. Фонд аф Йокник поддерживает Ersta diakoni в части помощи женщинам, подвергшимся насилию, и в реализации программ для семей, в которых есть проблемы с наркотиками.

Против наркотиков и унижений

Fryshuset (Морозильный Склад). Своей деятельностью проект пытается вытащить молодых людей из губительной для них среды. Название он получил от здания бывшего морозильного склада, в котором в 1984 году начинались первые мероприятия организации.

Деятельность Fryshuset в настоящее время реализуется в нескольких проектах: Brobyggarna (Строители Мостов), United Sisters (Сестры Вместе), Exit (Выход) и Lugna Gatan (Тихая Улица). Мероприятия проекта распространяются также на старшеклассников двух школ. Роберт аф Йокник постоянно общается с инициатором мероприятий Андерсом Карлбергом, а также с другими сотрудниками проекта. Роберт очень ценит их вклад.

Чтобы помочь другому, я должен понимать и даже больше, чем сам он понимает, но прежде, я должен то понять, что понимает он.

Сын Роберта Кристиан аф Йокник работал в организации три года после окончания гимназии. Вот как он сам описывает время, проведенное в проекте Fryshuset: «Это настоящая школа жизни. Когда я попал сюда, мне не хотелось вообще ничего. В проекте я оказался в составе рабочей группы, тогда уже было невозможно думать о себе. Мой руководитель поверил в меня, не побоялся дать мне ответственность, позволял делать ошибки и развиваться. В числе прочих заданий я также занимался организацией баскетбольного турнира для полутора тысяч участников. Тогда я понял, что в дело вовлекаются не только молодые ребята, тренировавшиеся для турнира. Работа касается и их родителей, откладывавших деньги на поездку детей. Родители приезжали и сидели на матчах. Ошибок в организации такого мероприятия не должно быть; я должен был справиться со своими обязанностями».

Стихотворение философа Сёрен Кьеркегор с домашней странички проекта в Интернете

Friends (Друзья). «Friends - крупнейшая в Швеции организация против издевательств в школе, - так написано на ее домашней странице в Интернете. - Сегодня издевательствам подвергается каждый двадцатый школьник. Мы учим их, как с этим бороться».

«Известно, что подвергающийся издевательствам ребенок в один прекрасный момент ответит, поэтому есть все основания поддерживать работу этого проекта, - говорит Роберт аф Йокник. - Мы также заняты в трехлетних проектах организации Friends в районах Мора и Юргорден, где мероприятия направлены на борьбу с наркотиками, насилием и хулиганством».

Streetlife (Жизнь на Улице). Название Streetlife получили мероприятия, направленные на работу с молодежью из районов с многонациональным населением. Основная часть этих мероприятий проводится в летнее время, когда большинство шведских семей уезжают в отпуск в свои загородные дома. Семьи выходцев из других стран часто не имеют такой возможности, поэтому их дети и молодежь остаются в городе и болтаются без дела. Возможные проблемы такого рода мы и пытаемся решить», - говорит Роберт аф Йокник.

Дети Йонаса и Роберта также принимают участие в благотворительных проектах своих отцов. «Участие наших детей становится все более активным, они взрослеют, у них появляется больше времени», - объясняет Йонас.

«Они никогда не относились критически к тому, что мы раздаем деньги, на которые они могли бы претендовать. Напротив, они тем или иным образом принимают участие в реализации мероприятий», - добавляет Роберт.

Старшие сыновья Роберта Александр и Себастиан, помимо своей основной работы, принимают участие в молодежных проектах. Например, Себастиан участвует в работе Friends и Fryshuset.

Благотворительные проекты знакомы Йонасу еще с годов учебы в США, где на юбилеях в Гарварде собираются миллионы долларов.

Финансирование Стокгольмской школы экономики в Санкт- Петербурге сделало Йонаса ее почетным доктором. Йонас напоминает, что развитием школы они занимались вместе с Робертом, поэтому слова благодарности всегда адресованы им обоим. Но Йонас все-таки больше времени отдавал организации мероприятий. Им, в частности, запущена специальная программа подготовки менеджеров.

В описание деятельности ЦММ за 2005 год есть цитата Петера Дрюкера из его работы «Управление некоммерческой организацией»: «Некоммерческие институты, кажется, не стремятся к активной работе и результатам. На самом деле активная работа и результаты в некоммерческих организациях важны даже больше, чем в бизнесе, и еще сложнее результат такой работы оценить и проконтролировать »

Здравоохранение

Исследования в области распространенных заболеваний. В 1997 году при помощи нескольких крупных частных пожертвований на базе медицинского Института Karolinska был создан Центр молекулярной медицины (ЦММ). В этом Центре генетические исследования интегрированы в практику клинического лечения пациентов. Выяснение причин молекулярных механизмов различных заболеваний может привести к развитию их диагностики, методов лечения и мер по профилактике.

Сегодня исследованиями распространенных заболеваний в Центре занимаются более 350-ти сотрудников крупнейших университетских больниц и институтов.

По информации из годового отчета ЦММ за 2005 год, Фонд аф Йокник пожертвовал средства для финансирования исследовательской деятельности двух ученых, которые в течение трех лет будут работать в рамках центра.

Научный журнал о медицинской самопомощи. Через общество Prosana семья аф Йокник финансирует издание журнала с одноименным названием. Журнал *Prosana* публикует научно-популярные статьи о медицинской самопомощи, а также о последних исследованиях в области традиционной и нетрадиционной медицины. Каждый выпуск посвящен определенной теме и содержит переведенные на шведский язык статьи из публикаций Гарвардского медицинского института.

«В Швеции на профилактику и лечение болезней тратят миллиарды, вместо того, чтобы научить людей самостоятельно заботиться о собственном здоровье. В доступной научно-популярной форме журнал информирует читателей о том, как минимизировать вмешательство врачей.

Термин «медицинская самопомощь» означает, что человек способен распознать повреждение или заболевание, имеет навыки оказания первой помощи и точно знает, в какой момент необходима квалифицированная медицинская помощь. Ортодоксальная медицина тяготеет к лекарствам, в то время как альтернативная медицина ориентируется на использование натуральных средств

Мероприятия особого характера

Rektorsakademien. Академия ректоров - это место встречи руководителей муниципальных, частных школ и представителей предпринимательства с целью повышения статуса и развития лидерства у директоров учебных заведений. «Блестящая инициатива, реализацией которой занимался Кай Мальмрус, - рассказывает о проекте Роберт аф Йокник. - Наше участие объясняется желанием повысить роль директоров школ до уровня руководителей компаний, попыткой внести в их работу предпринимательский дух».

Good Cause (Доброе Дело). «Тебе, наверное, интересно узнать, случилось ли сегодня что-нибудь экстраординарное, - спрашивает меня Роберт в один из мартовских дней, который явно не назовешь лучшим - Сегод ня я получил злое письмо по поводу телевизионной рекламы с нашим участием. Это реклама энергетической компании Good Cause, которая отчисляет на благотворительные цели часть прибыли, сохраняя достаточно низкий уровень цен на электроэнергию. Меня ругают не за то, что я сделал или сказал, а за то, что я являюсь основателем Орифлэйм».

Владельцем компании Good Cause является общественная организация. Компания ставит перед собой цель продавать электроэнергию по низким ценам, а получаемый доход жертвовать на благотворительность. Компания не делает ставку на добровольцев, но уровень зарплаты сотрудников чуть ниже среднерыночного. Членам Совета директоров вознаграждение не выплачивается, а директор компании получает зарплату не более 45000 крон в месяц.

В состав Совета директоров входят Роберт аф Йокник и Карл- Йохан Перссон из компании H&M. «Основатель компании Good Cause Стефан Крук - великолепный предприниматель. Он дозвонился до меня в тот момент, когда я был зол на крупных игроков шведского рынка электроэнергии. Отличная инициатива, которая может

реально изменить конкурентную ситуацию среди шведских энергетических компаний. С удовольствием поддержу их, надеюсь, что дела пойдут хорошо, а денег хватит и на благие идеи», - говорит Роберт.
Centrum for rattvisa (Центр Справедливости). Центр справедливости является общественной организацией, созданной для защиты прав и свобод, гарантированных Конституцией Швеции и Европейской Конвенцией прав человека. «Мы всегда поддерживали деятельность Центра справедливости. Нам хотелось достичь баланса в обществе, когда интересы одного человека могут противостоять власти и чиновникам», - объясняет Роберт аф Йокник.
Центр справедливости занимается рассмотрением индивидуальных случаев ущемления прав и свобод человека.

Рисковый капитал

ОСТАВАЯСЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, Йонас и Роберт аф Йокник не перестают восхищаться возможностями воплощения новых идей и не желают останавливаться на успехах Орифлэйм или Medicover. Для реализации новых проектов у братьев есть собственные инвестиционные компании. И, как обычно, они поддерживают начинания друг друга. Компания Oresa Ventures стала для Йонаса базой для реализации инвестиционных планов в Центральной Европе. Средства, которые Йонас выделяет на проекты, поступают из его собственной компании Celox. Основой для скандинавских проектов Роберта стала его компания Credus.
Oresa Ventures. Компания Oresa Ventures является предприятием рискового капитала. Цель компании состоит в финансировании рисковых проектов для поддержки предпринимательства с потенциалом роста, прежде всего, в сферах дистрибуции, производства товаров массового потребления и в сфере услуг. Офисы компании расположены в Варшаве и Бухаресте.
Компания уже осуществила пятнадцать инвестиционных проектов в Польше, Румынии и Чехии. Йонас аф Йокник гордится двумя самыми интересными проектами. Первый - это сеть Flanco, состоящая из 70-ти магазинов электроники в Румынии. Второй - предприятие La Fontana, занимающееся продажей кулеров для воды.
«На мой взгляд, венчурный капитал может стать основной формой финансирования негосударственных предприятий, в особенности предпринимательства с явным потенциалом развития, - считает Йонас. - Я убежден в том, что ежегодный рост экономики в этих странах составит 4-6% еще много лет, от чего мы давно отвыкли на Западе. Большую часть этого роста обеспечивает частный капитал. Венчурный капитал будет иметь огромное значение, поскольку свободных средств для развития предпринимательства сегодня практически нет».
«Когда предприниматели обращаются в банки, они получают там тот же прием, что и мы 40. лет назад, - говорит Йонас, и становится понятно, что он не до конца простил банкиров. - Мы можем стать свидетелями развития и роста малых компаний или тех компаний, которые сегодня еще вообще не существуют. В Швеции после войны создавались такие компании как IKEA, Tetra Раки H&M. Они выросли из ничего и достигли феноменальных высот. Похожую ситуацию мы увидим и в других странах, которые во много раз больше Швеции.

На рынки выходят многочисленные предприятия частного венчурного капитала. Но, на мой взгляд, они не станут лучшими партнерами. Они сильны, но слишком бюрократизированы, так как до отказа заполнены блестящими финансистами, способными даже во сне рассчитать ликвидность того или иного проекта. В таких компаниях отсутствует практический опыт предпринимательства, поэтому их вряд ли заинтересуют долгосрочные перспективы. К тому же, суммы, о которых может идти речь, для таких гигантов зачастую просто ничтожны.
Вот почему мы считаем, что Oresa Ventures наравне с другими подобными структурами может стать движущей силой развития малого бизнеса. Мы маленькая компания, а значит более гибкая; мы умеем принимать быстрые решения и настроены на диалог с предпринимателями.
Начинавший еще в компании Oresa Эрик Хальгрен занимает сегодня пост директора Oresa Ventures. Ему удалось создать великолепную команду руководителей. В Румынии, например, директором отделения является Корнель Мариан, а сама компания Oresa Ventures уже хорошо зарекомендовала себя в мире частного инвестиционного капитала».
Credus. Компания Credus начала свою деятельность в 1999 году. Оперативными руководителями компании являются Ханс Рамель и Пер Хессельмарк, не раз сыгравшие важную роль в размещении активов семьи аф Йокник.
До Credus Ханс работал в Орифлэйм вместе с Робертом и был в числе тех, кто занимался освоением рынка Китая. А Пер пришел в Орифлэйм в период переговоров с Industri Kapital, принимал участие в процедуре выкупа компании с Лондонской биржи и выходе ее на торги в Стокгольме.
«Приходя в новую компанию, мы прежде всего занимаемся развитием ее бизнес-плана, стараясь повысить конкурентоспособность компании. Ничего не имеем против работы рядом с основателями или бывшими владельцами, даже если в компании уже произошла смена поколений или осуществлялось рефинансирование», - говорит Роберт.
Портфельные компании Credus обычно оцениваются в суммы от 100 до 500 миллионов крон. На сегодняшний день Credus участвует в нескольких проектах.
Cibes Lift AB - мировой лидер поставок подъемных платформ, экспортирующий порядка 90% продукции. Капитал компании распределен между ее учредителями и менеджментом.
OSM Group AB занимается разработкой, производством и поставками комплектующих для самых известных производителей бытовой электроники. Оборот компании составляет 470 миллионов крон.
Twilfit AB - сеть 48-ми магазинов, торгующих женским бельем и одеждой. Оборот компании составляет 250 миллионов крон. В 2005 году компания была выкуплена у крупнейшей фирмы Lindex.
Chrystal/Vitabric VB занимается производством химических добавок для продления срока жизни срезанных цветов. Компания является мировым лидером в своей отрасли и имеет представительства во многих странах мира. Оборот - 500 миллионов крон.
Компания Credus также участвовала в инвестировании проданных компаний таких как Neopharma AB (лекарственные препараты) и Boomerang AB (модная одежда).
Mint Capital. Ранее работавший в российском отделении Орифлэйм Фредрик Экман в первые годы нового тысячелетия создал компанию Mint Capital. Эта частная венчурная компания занимается инвестированием в частные промышленные предприятия России.

В начале 2006-го компания Mint Capital открыла свой второй фонд с инвестиционным капиталом на сумму 1 миллиард крон. В связи с этим газета Dagens Industri в статье от 27 января 2006 года пишет о том, что братья аф Йокник не забыли о заслугах Фредрика Экмана в Орифлэйм и теперь вкладывают средства в Mint Capital: «Братья Орифлэйм стали крупнейшими инвесторами Mint Capital, внеся в новый фонд компании порядка 10-ти миллионов долларов».

«Две белые вороны»

«В наших проектах есть две белые вороны, - говорит Йонас аф Йокник. - Это совершенно своеобразные проекты, никак не связанные с остальными. Один из них - выращивание осетров и производство икры, а второй - замок во Франции, в котором есть гольф-клуб, гостиница, помещения для конференций и винодельня».
Выращивание осетров. Еще в девятнадцатом веке дикий осетр был широко распространен в реках США. Позднее практически вся рыба оказалась выловленной и стала охраняться законом. Любительский лов в самых малых масштабах разрешен только на реках Колумбия и Сакраменто.
Восемнадцатого января 1996 года Dagens Industri пишет о втором рождении старинного и эксклюзивного промысла в окрестностях города Сакраменто, штат Калифорния. В интервью газете швед Том Ян рассказал, что проект в буквальном смысле слова стоил «крови, пота и слез». Он также рассказал, что он не единственный глупец, вложивший деньги в проект, но работа в новой отрасли приносит ему удовольствие, а производство рыбы и икры привлекает шеф-поваров лучших ресторанов.
В 2007 году Йонас аф Йокник подтвердил, что вложил в проект по разведению рыбы несколько миллионов долларов, но отказался назвать точную сумму. Он признал, что ему стоило бы вовремя оставить этот проект, но упорство взяло верх. Йонас аф Йокник рассказывает, как все начиналось: «В восьмидесятые годы мне довелось принять участие в эксперименте по разведению осетра в США. Вопрос сводился к созданию замкнутого технологического цикла. Разведение рыбы должно было осуществляться в прудах с отфильтрованной водой из естественных источников. Технический процесс предусматривал повторное использование воды.
Зная о широком применении химикатов и истреблении ценных пород рыб, я посчитал предложенный проект интересным. Сегодня у нас есть 12 прудов по тридцать метров в длину в городе Сакраменто, а также еще три производственных узла в горах, где вода намного холоднее.
За прошедшее тысячелетие осетр не подвергся каким-либо генетическим изменениям, и создать среду обитания для него было инте ресным заданием. Мы тогда и понятия не имели, насколько сложно будет решить эту задачу!»
«Однажды нас постигла беда: в один день погибли тысячи особей, - продолжает Йонас. - Мы не могли понять, что произошло, пригласили огромное количество экспертов, но так и не получили вразумительного объяснения. Я посоветовался со своим другом, заведующим отделением кардиологии в Институте Karolinska, и вот что он мне сказал: «Если бы я так же обращался со своим пациентами, как ты с рыбами, у меня бы тоже в живых никого не осталось».
Мы приняли решение установить резервуар для «госпитализации» рыб, вызывающих опасение. Мы всегда стремились создать идеальные условия для производства,

например, научились тому, что осетру в разные периоды нужна вода разной температуры.

Когда мы получили разрешение на отлов двадцати самок в год для искусственного получения икры, дела пошли лучше. Мы вытаскивали икру у выловленных рыб, зашивали их и выпускали обратно. Из 100000 мальков все равно выживает не больше 5000, но уж те, что выживут, станут настоящими тяжеловесами, по сто, сто пятьдесят килограмм, а иногда и больше.

Всего в мире производится 100 тонн икры в год, из которых 60% получают из искусственно выращенной рыбы, а оставшиеся 40% от рыбы, выловленной в естественных условиях.

Сегодня мы производим приблизительно 10 тонн икры ежегодно, что сделало нас лидерами американского рынка. Потребительская цена колеблется в интервале между 8000 и 12 000 крон за килограмм.

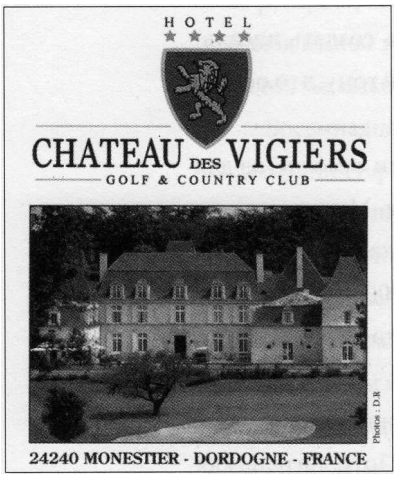
Недавно мы объединились с одним норвежским производителем, проект приобрел еще одного компетентного участника.

«Ем ли я сам много икры? - повторяет Йонас мой вопрос. - Не чаще, чем пару раз в год, хотя вкус осетрины я люблю. Но меня больше увлекает сам проект, чем его гастрономическая ценность».

Chateau des Vigiers. «Еще один отнюдь не дешевый проект, - комментирует Йонас аф Йокник. - Его автором был мой давний друг Ларе Урбан Петерсон. Лет пятнадцать назад он пригласил меня вместе с другими знакомыми предпринимателями принять участие в его проекте. Мне довелось стать председателем, но чисто формально, так как всю ответственность он взял на себя и свою работу не доверял никому.

К сожалению, два года назад Ларса не стало. В память о нашем друге мы всеми силами стараемся сохранить и преумножить его начинание.

Центром Chateau des Vigiers является великолепный замок XVII века, который находится в юго-западной части Франции. Ежегодное производство вина здесь составляет 100000 бутылок.



На домашней странице Chateau des Vigiers гостям предлагаются изысканные угощения в двух ресторанах замка, отдых в уютных номерах гостиницы и салоне SPA, а сотрудники обещают сделать все, чтобы время, проведенное здесь, оставило незабываемые впечатления.

«Мы продолжаем строительство; скоро появятся еще 90 номеров гостиницы и поле для гольфа на двадцать семь лунок. Скандинавия в целом и Швеция в частности являются важной частью рынка, поэтому 25% дохода мы получаем от гостей из Скандинавии».

Йонас надеется успеть потренировать свой свинг - удар в гольфе, но безмятежная жизнь в Chateau des Vigiers его не прельщает.

«Я не собирался на покой в 1997 году, когда снял с себя часть полномочий в Орифлэйм, не собираюсь и сейчас. Для меня нет большего удовольствия, чем работа над новыми проектами», - резюмирует Йонас аф Йокник.

ГЛАВА 10

Ответственность и мечты

Ответственность перед бизнесом и семьей.

Собственные мечты братьев и их семей.

«У нас у всех есть мечты, а о чем мечтаешь ты?»

Позиции семейного бизнеса в мировой экономике очень сильны. Только в рамках Евросоюза на долю семейных предприятий приходится более 60% ВВП и занятости населения.
В своей книге «Династии» *профессор Гарвардского Университета Дэвид С. Лэндес пишет, что семьи предпринимателей сыграли немаловажную роль в развитии экономики США, Европы и Японии. Лэндес указывает также на то, что спокойная и стабильная обстановка в семейных компаниях делает сотрудников более эффективными и преданными бизнесу. Семейные связи обеспечивают предпринимательству, прежде всего, доступ к экономическим ресурсам, но не менее важным является и социальный капитал.*

В ИНТЕРВЬЮ ГАЗЕТЕ *Dagens Industri* от 12 марта 2004 года Роберт аф Йокник отвечает на вопрос, хотел бы он, чтобы компания Орифлэйм оставалась собственностью семьи: «Нет, мы уже заявляли, что в этом смысле мы не видим необходимости продолжать контролировать компанию. Мы не хотим принуждать кого-то из наших детей наследовать ответственность за Орифлэйм. Они, конечно, могут продолжать работать в компании, как, например, мой старший сын. Со временем он, вероятно, будет представлять интересы семьи в компании».
На следующий вопрос газеты: «Означает ли это, что вы уже не так сентиментальны в вопросах владения акциями компании?» Роберт говорит о семейной ответственности: «Орифлэйм - дело всей нашей жизни. Сорок лет мы занимались развитием компании, и хотели бы оставаться причастными к ее успехам. Если мы владеем 20% акций компании, то степень нашей ответственности высока, а значит, на наш взгляд, мы можем влиять на ситуацию».
Издание *Ajfarsvarlden* от 10 марта 2004 года перед выходом Орифлэйм на биржу публикует интервью братьев, в котором они дают комментарии по поводу своего участия в бизнесе. Первым слово берет Йонас: «Мы уже давно решили, что не будем принуждать наших детей продолжать семейный бизнес. Они не должны чувствовать себя обязанными и взваливать на себя ответственность за предприятие, филиалы которого разбросаны по всему миру. Дети должны сами решать свою судьбу. Мой старший сын уже в двенадцать лет решил, что будет пилотом, и стал им. У остальных свои собственные интересы».
Далее газета цитирует Роберта: «Дети всегда с большой радостью и гордостью относились к Орифлэйм как к части их жизни. Но они вполне комфортно будут себя чувствовать и в случае, если Орифлэйм перестанет быть семейной компанией».
Роберт добавляет, что в будущем его дети могут представлять в компании интересы семьи, но «это возможность, а не обязанность».
Весной 2007 года Роберт развивает свою мысль: «Времена теперь не те, что двадцать или тридцать лет назад. Предприниматели сегодня не мечтают о том, чтобы компания перешла в руки потомков, скорее им приятнее видеть своих наследников в роли компетентных и конструктивных совладельцев.
Большое влияние на меня оказал опыт известного финансиста Густафа Дугласа. Дети должны получить возможность приобретения опыта, необходимого для профессионального управления собственностью».
Сразу после наших бесед о роли детей в семейном бизнесе поступает сообщение для годового собрания акционеров Орифлэйм о внесении кандидатуры Александра аф Йокник в список членов Совета директоров. Вот какую характеристику получил Александр аф Йокник в тексте сообщения: «Александр аф Йокник родился в 1971

году. Получил образование экономиста в Стокгольмской школе экономики. Состоял в штате сотрудников компании Орифлэйм в период с 1999 по 2007 годы и занимался вопросами развития интернет- решений в непосредственном подчинении директору по оперативной деятельности. Александр аф Йокник ранее работал в компании Boston Consulting Group. Является членом Совета директоров компании Cibes Lift AB».
Мнение Роберта относительно участия Александра в Совете директоров с сохранением за ним некоторых обязанностей в компании подтверждается выборным советом. «В целях сохранения производственного и иного опыта Александр аф Йокник в составе Совета директоров будет продолжать свою деятельность в Орифлэйм. Это необходимо также для продления гибкого взаимодействия с независимыми консультантами компании, и его возможности участвовать в работе различных отраслевых организаций, - говорится в решении выборного совета. - Объем и направление заданий Александра аф Йокника в рамках деятельности компании будет определяться руководителем концерна».
Такая формулировка может показаться странной тому, кто не знаком с деятельностью компании и положением шведского Корпоративного Кодекса, согласно которому советы директоров компаний должны быть более независимыми от учредителей компании, чем ранее.

Семья аф Йокник

ЙОНАС И РОБЕРТ аф Йокник часто говорят о роли членов своих семей в деятельности Орифлэйм, даже если они и не работали в компании непосредственно. Супруги братьев Кристина и Лилиан имели большое значение для укрепления имиджа семейственности в бизнесе, а их личное присутствие на тех или иных мероприятиях каждый раз доказывает, что, как в случае с Йонасом и Робертом, успех компании невозможен без стопроцентной поддержки со стороны семьи.
У Йонаса и Кристины четверо детей, у Роберта и Лилиан трое. Вся их жизнь прошла под знаком Орифлэйм.
«Роберт и Йонас выросли в семье с сильными традициями, - говорит Лилиан аф Йокник. - Я помню, что братья всегда спорили - о спорте, экономике, но чаще об Орифлэйм. Этим была наполнена наша повседневная жизнь.
Когда мы жили в Мальме, в нашем подвале постоянно кто-то ночевал. Звонки раздавались даже среди ночи, в будни и выходные. В то время у всех консультантов была основная работа: днем они работали в одном месте, вечером занимались Орифлэйм, конференции всегда проводились в выходные дни. Конечно, все эти люди были интересными. Все вращалось вокруг Орифлэйм, кроме семейных забот и воспитания детей, что полностью ложилось на меня».
Лилиан считает, что искренность и трудолюбие очень важны в жизни. Лилиан и Роберт познакомились за день до ее двадцатилетия. «Как все девушки того времени, я мечтала стать стюардессой. Но получила специальность секретаря и много лет работала в бюро путешествий.
На работу меня принял Бертиль Хульт, организовавший компанию Snoresor и позже ставший основателем компании Europeiska Ferieskolan, более известной как EF.

Роберт постоянно был в разъездах и иногда брал с собой всю семью. Так у нас появились друзья по всему миру. В отличие от многих других, я очень люблю быть в пути», - говорит Лилиан.
Лилиан аф Йокник тоже занималась предпринимательством. «После того как Орифлэйм продал сеть ювелирных магазинов Hallberg, я выкупила ювелирный салон в универмаге NK в Стокгольме. Я могла позволить себе иметь собственное дело, но находить на это время было непросто. В нашем распоряжении был не только сам магазин, но еще и небольшое производство, на котором работало 20 человек. Когда Роберт стал работать меньше, я продала этот бизнес, чтобы мы могли больше бывать вместе, - продолжает рассказ Лилиан. - Для нас сейчас настало, так сказать, время собирать урожай. Мы здоровы и можем наслаждаться плодами своего упорного многолетнего труда. Мне иногда даже кажется, что моя жизнь еще не началась, что все только впереди».
«Отношение людей к прямым продажам косметики не всегда было положительным. Все изменилось за последние десять лет. Люди понимают, когда индексы биржи растут, но не понимают сам бизнес, - говорит Лилиан. - Может быть, в этом нет ничего странного, но мало кто понимает, что Йонас и Роберт создали, скольким людям благодаря Орифлэйм удалось изменить свою жизнь. Вряд ли кто-нибудь оценивал Орифлэйм с этой стороны».
«Мы познакомились с Йонасом в США в 1965 году, - рассказывает Кристина аф Йокник. - Я работала там специалистом по лечебной гимнастике, а Йонас заканчивал учебу в Гарварде». Некоторое время спустя Йонас оставил США и уехал работать в Германию. Серьезными отношения стали лишь после возвращения Кристины в Швецию в 1967 году.
«Мы поженились приблизительно в то время, когда начинался путь становления Орифлэйм. Удивительное это было время!», - вспоминает Кристина первые годы замужней жизни.
«Помню, что нам с Лилиан показалось очень странным, что именно Йонас и Роберт станут заниматься косметикой. Они же ничего в этом не смыслили! Все идеи тестировали на нас с Лилиан. Запахи, баночки, упаковки - они все делали не так, как советовали мы. Мы говорили, что запаха ландыша или розы слишком много - они отвечали, что отлично, так и надо, и шли дальше. Мы не были для них клиентами, хоть нам и нравились все эти пробы.
Однажды мы ехали в метро, и помню, как одна молодая девушка с эффектным макияжем сильно смутилась, когда на нее, не отводя взгляда, смотрел Йонас. Но он смотрел не на нее, а на то, как она накрашена».
В Швеции Кристина продолжала работать с лечебной гимнастикой. Но после того, как семья перебралась в Брюссель и у них родился ребенок, Кристина оставила работу, полностью переключилась на домашнее хозяйство.
Семья вернулась в Швецию в 1974 году, но через семь лет они опять уехали в Брюссель. «И так уже тридцать лет, - подводит итог Кристина. - Мы часто бываем в Швеции. Дети считают себя шведами. Их жизненные принципы выработались в стенах дома и в поездках. Они открыто и смело идут по жизни.
Йонас не принуждал детей к работе в компании, не требовал этого и от меня. Но и я, и наши дети часто принимали участие в мероприятиях Орифлэйм, на которых всегда всем было весело».
Когда Кристине задали вопрос, какое значение для нее лично имели компании Орифлэйм и Medicover, она говорит только об Орифлэйм: «Работа в Орифлэйм была

для Йонаса таким стимулом, что это не могло не влиять на всю нашу семью. Он радовался от осознания того, что может дать людям работу, возможность зарабатывать деньги и изменить жизнь. В России и других странах Восточной Европы люди с образованием врачей, офицеров и учителей оставляли свои профессии ради работы с Орифлэйм». Она признает, что благодаря успехам компании изменилась и жизнь ихз собственной семьи: «Нам не на что жаловаться, в нашей жизни все устроено. Но благополучие ко многому обязывает. Мы всегда старались жить спокойно и никогда себе не позволяли излишеств.
Важно, чтобы и у детей сложилось правильное представление о финансовой свободе, ведь дети не всегда чувствуют границы дозволенного; это за них делают родители. Мне кажется, нам удалось научить наших детей ассоциировать собственность, прежде всего, с ответственностью».



Члены большого семейства аф Йокник собрались на острове в стокгольмских шхерах для встречи лучших консультантов Орифлэйм

Мама Йонаса и Роберта умерла совсем недавно в возрасте 96 лет. То, что дети держаться вместе, во многом ее заслуга.
«Самое важное в жизни - мир и спокойствие в семье. Йонас и Роберт работали вместе очень слаженно, даже несмотря на то, что они такие разные. Наши дети стали практически общими, это больше, чем просто двоюродные братья и сестры, - рассказывает Кристина. - Пока мы еще живем в Брюсселе, но, скорее всего, вернемся в Швецию, когда Йонас снизит обороты». В ее голосе звучит уверенность, что так и будет, хотя до этого дня, видимо, еще далеко.
Разговаривая о будущем, мы касаемся имени философа Серена Кьеркегора. Кристина вспоминает его высказывание о том, что важнее жить днем сегодняшним вместо слепого созерцания прошедшего, не мечтать о будущем, а жить в «повторениях», как это называл сам философ.
«Я считаю, нужно брать от каждого дня все возможное, жизнь должна заряжаться энергией от происходящего», - говорит Кристина. По ее словам, жизнь не строится на одних только мечтах о будущем.

Ценности, интересы и вдохновение

ЙОНАС АФ ЙОКНИК неоднократно возвращается к тому, что радость приходит не только от созидания, но и прежде всего от совместной работы с другими. Возможность работать вместе с Робертом он считает бесценной: «Сила нашего дуэта в том, что мы могли быть до конца откровенными и не стремились к престижу. Все строится на полном доверии. Жизнь коротка, чтобы тратить ее на кровавую битву за свои убеждения. Мы всегда помогали друг другу, и каждый мог контролировать свою половину игровой площадки. Меня больше интересовали вопросы финансирования, а Роберта - производство.

Мы могли передавать роль руководителя друг другу. Ужасные решения принимал я, ужасные решения принимал и Роберт. Оставалось только соглашаться и идти дальше».

«Мы оба очень любим спорт, и это нас еще больше сплотило, - говорит Роберт. «Да, спорт в нашей жизни имел огромное значение», - добавляет Йонас. - В нашей семье активно занимаются спортом все, но самым экстремальным спортсменом остается Адольф с его дальними забегами в 76 лет».

Соперничество братьев продолжалось на теннисной площадке и на беговой дорожке. Страсть к престижу главенствовала в спорте, но не в бизнесе. Противоборство в работе имело место, но они всегда находили способ двигаться вперед.

Дух соперничества живет в них, как и прежде, но спортивная борьба сегодня сохранилась только в семейных состязаниях на поле для гольфа. Победа имеет огромное значение, но Роберт с легкостью уступает брату пальму первенства в 2007 году. Сегодня борьба за победу в гольфе разворачивается среди молодого поколения семьи аф Йокник.

Соревнования научили братьев никогда не сдаваться. Никогда. В борьбе рождалось упорство. «Где-то всегда найдется менее ухабистая дорога», - любит повторять Йонас.

Вероятно, этим и объясняется тот факт, что, имея в школьном аттестате зрелости весьма посредственные оценки, братьям еще до воплощения своих предпринимательских идей удалось получить по два высших образования.

«Мы никогда не стремились стать лучшими в классе, - с улыбкой добавляет Йонас. - Но школу закончили. Трезвая оценка и разум. Мы были убеждены, что и с остальным справимся...»

Роберт вспоминает, что в школе у него были трудности с чтением, он заикался, и вообще учеба шла туго. «Тот, кто не может правильно читать, должен вдохновляться мыслью, что главное не то, как ты начинал, а то, к какому результату это тебя привело», - говорит Роберт, даже не подозревая, что почти цитирует слова старого американского шлягера: «Дело не в старте, главное - финиш».

Вопрос успеха людей с ограниченными возможностями давно интересует ученых. В декабре 2007 года газета *The New York Times* пишет о результатах научных исследований профессора предпринимательства Бизнес - школы Джулии Логан, выявивших связь между дислексией и предпринимательством.

Профессор провела опрос среди 139-ти американских предпринимателей. Треть опрошенных заявили, что страдают дислексией. Профессор Логан считает, что

умение дислектиков развивать другие способности для компенсации собственной ограниченности помогает им преодолевать сложности в бизнесе.
Братьев аф Йокник всегда интересовали вопросы здоровья. «В этом направлении далеко продвинулся Роберт», - считает Йонас. Роберт со всей тщательностью подходит к применению витаминов C, D и E, селена, рыбьего жира, Омега-3, кальция, магния и фолиевой кислоты. Он принимает их ежедневно. Роберт также внимательно следит за публикациями о нетрадиционной медицине, в том числе и на страницах финансируемого им издания *Prosana*.
Свой день Роберт начинает с медитации, иногда ею же день и заканчивает. По адресу Риддаргатан в Стокгольме, где расположился офис предприятия Credus и Фонда аф Йокник, Роберт в обеденный перерыв часто занимается йогой в компании членов своей семьи или коллег.
Он давно интересуется вопросами здоровья. В середине 90-х этот интерес приобрел особое значение, когда у обоих братьев был обнаружен рак простаты.
Рассказывая о развитии Орифлэйм, Роберт несколько раз упоминал о том, насколько важно заниматься собственным здоровьем, а также о том, что мужчинам необходимо пройти тест PSA. Роберт не пытался скрыть свой диагноз, но во время бесед для этой книги ни разу о нем не упомянул, хотя о болезни знали его родные и друзья.



Тест PSA проводит исследование на белки антигены, образующиеся в предстательной железе. Данный тест является одним из трех методов обследования

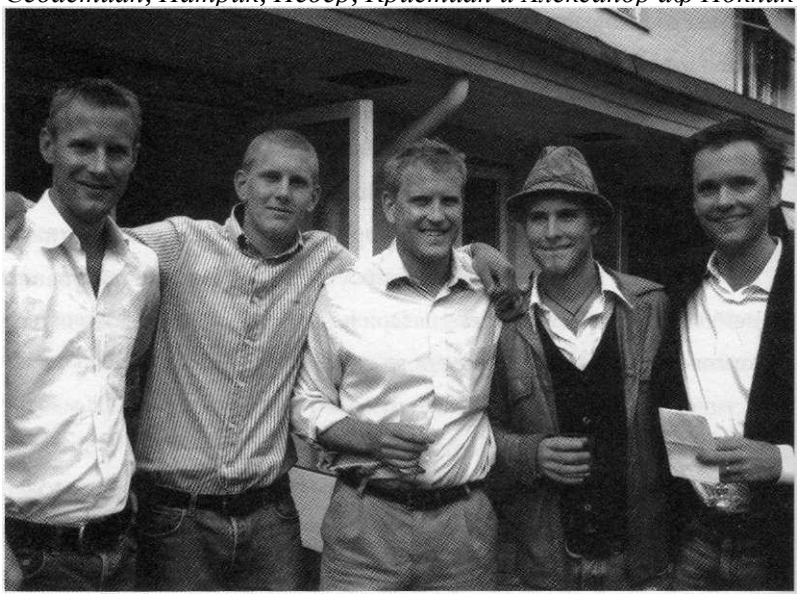
Рассказ Роберта о своей болезни публикует субботнее приложение газеты *Dagens Industri* в 2007 году.
Заголовок статьи гласит: «Получаешь диагноз и думаешь: черт, жизнь закончилась!»
Газета пишет, что в Швеции ежегодно регистрируется 10000 случаев рака простаты, но несмотря на пугающую статистику, многие не готовы говорить о болезни открыто. Роберт аф Йокник приводит свое объяснение: «Мы, мужчины, с легкостью зарываем голову в песок, нам проще умереть с нашей болезнью, чем говорить о ней. Но здоровее от этого еще никто не стал». Именно по этой причине Роберт решает рассказать о своей болезни. «Такой шаг может много значить для других, намного больше, чем моя забота о своей частной жизни и о жизни моей семьи», - говорит Роберт, узнавший о своем диагнозе в момент слияния компаний Орифлэйм и Oresa.
«Когда ты еще сам мало знаешь о болезни, то не можешь правильно оценить ситуацию и поддаешься панике. Только позже начинаешь осознавать, что смерть, по крайней мере, наступит не завтра».
Роберт говорит, что скрывать свою болезнь от семьи нельзя. В извест ность был поставлен также Совет директоров и менеджмент компании.
Лечение прошло успешно, теперь Роберт уже не думает о болезни и не боится ее возвращения. «Я чувствую себя лучше, чем когда-либо. К тому же я полностью изменил стиль жизни».
Роберт размышлял, какой станет реакция на статью, но отклики и комментарии, по его словам, были только положительными: его благодарили за то, что он нашел в себе мужество рассказать о своей болезни.

«Ни Роберт, ни я никогда не были религиозными людьми, редко посещали церковь. Нельзя сказать, что мы агностики, мы верим в существование «чего-то свыше». К религии я отношусь с уважением, - говорит Йонас. - Именно с уважением, но не больше».
Для того, чтобы спокойно подумать, Йонас не ищет уединения, как многие другие. Он много ездит, иногда по несколько раз в неделю, времени для размышлений у него много. Именно в такие моменты могут придти в голову интересные мысли, а еще во время велосипедных прогулок. «Раньше я играл в теннис. Но сейчас меня стали подводить колени, поэтому я много езжу на велосипеде», - улыбается Йонас.
«Думать о многом или не думать ни о чем, когда ты на велосипеде плавно скользишь по хорошей дороге и наслаждаешься великолепным видом... На одной из таких прогулок я решил, что пора заняться чем-то другим. Так я оставил Орифлэйм, чтобы сосредоточиться на компаниях Oresa и Medicover».

«Жизненные принципы твоих детей отражают твой собственный успех»

«Становясь старше, оглядываясь назад, ты начинаешь понимать, что у всего есть цена, за все придется платить», - говорит Роберт.
«Без сомнения, все мое время было отдано компании, но я понимаю, что мог бы уделять больше внимания семье и детям. Вместе с тем, мне кажется, наши отношения были и остаются самыми добрыми.
Огромная ответственность за воспитание детей легла, конечно, на плечи Лилиан. Она всегда была рядом, всегда могла прийти на помощь.
Чего бы ты ни добился в жизни, недостаточно лишь твоего успеха в бизнесе, спорте или в чем-то еще. Удовлетворение приходит, когда видишь, что твои дети стали личностями. Только тогда понимаешь, удалась твоя жизнь или нет. Речь не о том, кем станут твои дети, а о том, какими принципами они будут руководствоваться по жизни и как распорядятся ею.

Себастиан, Патрик, Педер, Кристиан и Александр аф Йокник



Большое состояние подвергает детей многим опасностям. Счастья деньги не приносят, даже если они дают вам власть или новые возможности. Капитал

подразумевает ответственность. Не удастся привить это детям — деньги превратятся в зло», - считает Роберт.
Его мнение разделяет Йонас: «Важно, чтобы дети следовали правильным ценностям. Но и понимали, что их жизнь в определенной степени является привилегированной. Большие деньги принуждают их быть ответственными и помогать другим».

Новое поколение аф Йокник

НАСТУПИЛА ЭРА ПЕРЕМЕН: новое поколение аф Йокник не участвует в оперативном руководстве компанией Орифлэйм. По крайней мере, сегодня. Дети Йонаса и Роберта аф Йокник намерены оставаться совладельцами компании. В Орифлэйм ответственность возложена на Александра аф Йокник, в компаниях Oresa Ventures и Medicover интересы младшего поколения семьи представляет Фредрик Стенму - супруг Хелен, дочери Йонаса.
«Сегодня интересы семьи и оперативное управление Орифлэйм разделены», - говорит Александр аф Йокник, чья роль в компании всегда была ясной. Александр занимал многие позиции в руководстве Орифлэйм, но в настоящее время все внимание уделяет вопросам собственности. По его словам, перемены выглядят следующим образом: «Мне как человеку, привыкшему к борьбе, уйти от оперативной работы было нелегко. Но если бы все было по-прежнему, силы работать в таком сумасшедшем темпе у меня скоро бы иссякли. Какую бы роль я ни занимал, прямые продажи всегда будут для важны. Я чувствую себя обязанным продолжать работать, и мои связи с остальными сотрудниками крепки как никогда.
Ситуация вокруг собственности компании сегодня достаточно благоприятная. Наша семья остается основным владельцем Орифлэйм, не слишком крупным владельцем, но нашей доли достаточно для сохранения сильных позиций. Влияние других владельцев может стать доминирующим только в том случае, если мы будем пренебрегать нашими обязанностями.
От лица семьи у Орифлэйм сегодня только два владельца, но скоро нас станет семеро. Смена поколений происходит в нужное время, в этом ни у кого не остается сомнений. Мы владеем, но не управляем, хотя наше участие в судьбе компании остается долгосрочным».
«Живет ли в нас страсть, присущая старшему поколению аф Йокник? - задает вопрос Александр, видимо, предвосхищая такой поворот разговора, и сам отвечает: - Времена сегодня другие, да и цели уже не те, что ставили перед собой Йонас и Роберт в период становления компании. Но будьте уверены, такого страстного, я бы даже сказал ревностного, отношения к делу, как у нас, нет ни у одного брокера на фондовом рынке!»
Фредрик Стенму познакомился с Хелен аф Йокник в городе Лунд; они поженились. Так Фредрик Стенму стал членом семьи. Впервые он встретился с Йонасом аф Йокник в 1994 году и хорошо помнит «его интерес к людям, позитивное восприятие жизни, трудностей на пути к успеху и открывающихся вместе с ними возможностей». С января 2005 года Фредрик работает вместе с Йонасом в компании Celox. Он также является членом Совета директоров Medicover и председателем Совета директоров Oresa Ventures. На его взгляд, роль нового поколения в семейном бизнесе очень важна и со временем она станет еще более веской: «Конечно, процесс смены поколений, интеграции уже пошел, но на перемены потребуется еще много времени.

Йонас и Роберт - сильнейшие личности, и пока им хватает физических и моральных сил, они никогда не будут равнодушными к вопросам, касающимся будущего их семьи и бизнеса».
Фредрик Стенму вспоминает, какое сильное впечатление на него произвели братья аф Йокник в первое время его работы в Орифлэйм. Фредрик увидел, что Йонас и Роберт стали символами для компании и консультантов, их сила, энергия и тяга к успеху не знали границ, к тому же, нельзя было не видеть, насколько крепки их семейные узы: «Сотрудники всех уровней компании в любой стране мира, где работает Орифлэйм, с особым воодушевлением рассказывают об ощущении семейного единства в компании. Это уже стало знаком бренда, вжилось в сердце, так как является краеугольным камнем культуры Орифлэйм. Нести это чувство дальше - вот та ответственность, которая возложена на новое поколение семьи аф Йокник».

Дети Роберта

Александр аф Йокник, 37 лет. Сегодня пытается найти в компании новую роль и выработать образ действий, подходящий для «того, кто нацелен на результат». Александру важна позиция, на которой он смог бы заслужить уважение окружающих. И как он себе это представляет?
Александр согласен, что решить задачу непросто: «Аплодисменты на конференциях - ненадежный показатель. Чтобы понять, что о тебе думают окружающие, я должен найти возможность «увидеть» это через неформальные отношения с коллегами».
Цель Александра очевидна: год от года компания Орифлэйм должна становиться все сильнее и сильнее. Но вопроса о своих собственных мечтах он старается избежать: «Это даже не мечта, а цель. Мне бы хотелось найти баланс между работой и семьей, но работа должна, как и раньше, приносить удовлетворение».
Он мог бы запросто сказать, что его мечтой является то, чем он занимается в настоящее время: поездки по миру и знакомства с новыми людьми. Только что, вернувшись из Индонезии, где он в течение двух недель встретился с 800-ми консультантами, Александр рассказывает о том, какие неповторимые отношения завязываются во время поездок с Орифлэйм: «Люди верят в нас, а мы верим в них. В Индонезии на встречу с нами приезжали женщины со всех уголков страны, даже с самых маленьких островков. Мы связаны одним делом. Такие встречи являются нашей движущей силой. И удовольствие от них стоят хлопот, даже несмотря на то, что поездки иногда длятся безнадежно долго».
Себастиан аф Йокник, 35 лет. Не имеет ничего против того, чтобы однажды начать работать в Орифлэйм, хотя сегодня он как соучредитель занимается развитием новой компании.
«Орифлэйм всегда был частью нашей жизни, - говорит Себастиан, вспоминая о своем детстве. - С Робертом мы обсуждали дела компании постоянно. Говорили об Орифлэйм и мировой политике за ужином, на выходных, в сауне. Чаще всего вопросы касались управления: разные страны, разные региональные директора, специфика менеджмента...
Ведь успех Орифлэйм - это на сто процентов успех менеджмента.
У Александра на все всегда была своя точка зрения, я же больше проявлял любопытство, нежели принимал полноценное участие в дискуссиях. Зато наши беседы подтолкнули меня к учебе по программе организации и управления на

Сэмюэль Уолтон (1918-1992) был американским предпринимателем и бизнесменом, организовавшим крупнейшую в мире сеть розничной торговли Wal Mart. Уолтону принадлежат известные слова: «Есть только один босс. Покупатель. Он может уволить любого сотрудника компании, от председателя до самых низов, просто оставив свои деньги в каком-нибудь другом магазине»

факультете экономики Лундского университета. Моим первым пособием по управлению стала одолженная у Йонаса книга Сэма Уолтона о компании Wal-Mart, которую я взял с собой в одну из долгих поездок».

«Роберт никогда не стремился к тому, чтобы мы присоединились к Орифлэйм. Я полгода работал в компании Орифлэйм в Берлине. Роберт всегда говорил, что выбор остается за нами. Я, например, выбрал свой путь, но, возможно, когда-нибудь снова вернусь в Орифлэйм. Только ни в коем случае не на пост генерального директора, - шутит Себастиан и серьезно добавляет: - Для такой должности есть более подходящие люди, и вопросы карьеры меня никогда не увлекали. А вот работать от имени владельцев в контакте с руководителями компании в разных странах было бы, наоборот, интересно».

Себастиана больше привлекает работа с персоналом, или HR, как это теперь называется. Его собственная компания Retail Knowledge занимается вопросами персонала и подбора руководителей. Сегодня на предприятии работает десять человек, а цель компании - стать лидером в странах Северной Европы в сфере рекрутинга специалистов для розничной торговли.

«Создавать культуру необыкновенно увлекательно», - говорит Себастиан. Ему нравится быть предпринимателем, однако участие в семейном фонде он считает не менее важной задачей. Работа с Фондом аф Йокник пробуждает в нем интерес к благотворительности: «Роберт и Лилиан научили меня интересоваться людьми других культур. Этим интересом и объясняется моя естественная связь с Орифлэйм и благотворительными проектами семьи».

Свое отношение к деньгам Себастиан определяет следующим образом: «Пока мы росли, Роберт и Лилиан пытались создать для нас достаточно скромные условия жизни, они постоянно говорили, что нам не нужно больше того, что необходимо. Звучит, может быть, странно, но у нас все равно было то, без чего мы бы запросто могли обойтись.

Однако установка родителей возымела свое действие. Деньги не стали для нас мерилом счастья. Важно обозначить себе границы потребностей и не гнаться за новизной. Нужно научиться получать удовольствие от того, что имеешь, и от того, что делаешь».

Себастиан недавно купил личный «порше». На вопрос, как эта покупка согласуется с его убеждениями, Себастиан честно отвечает: «Никак. Поэтому я продаю машину, а ее заменит экологически чистый автомобиль. Чтобы жить в гармонии, необходим баланс во всем». **Кристиан аф Йокник,** 24 года. Весной 2007 года вернулся из поездки в Киев, где впервые принимал участие в международной конференции Орифлэйм. Вместе со своим отцом и братом Себастианом Кристиан выступал перед консультантами от лица семьи. Его отзывы полны энтузиазма: «Не хочется говорить ничего плохого о мероприятиях в Швеции, но конференция в Киеве стала чем-то особенным! Я знаю, мероприятия занимают в культуре Орифлэйм основное место, но я не мог предположить, что будет нечто незабываемое! Представьте себе 4000 человек из Украины, Белоруссии и Молдовы. Воодушевленные событием, они заполнили самый большой концертный зал Киева. Просто фантастика!

Моего отца публика встретила аплодисментами, как настоящую рок- звезду. Значение Орифлэйм в Швеции оценить трудно, когда деятельность компании на 99% осуществляется в других странах. Только там - как, например, в Киеве - можно понять, что Орифлэйм значит для людей и какое невероятное чудо удалось создать моему отцу!»
Участие в конференции, по словам Кристиана, необходимо, чтобы продемонстрировать активную позицию нового поколения семьи аф Йокник, несмотря на то, что сам он еще не определился со своей ролью в компании: «Я рад, что Александр снял с нас этот груз, оставив нам с Себастианом время на размышление, каким образом выстраивать отношения с компанией».
Лично для Кристиана Орифлэйм значит очень много. «Прежде всего, в компании работают деньги нашего отца, поэтому я отношусь к ней с соответствующим уважением. В остальном моя жизнь самая обычная и зависит она от самых разных людей, с которыми я встречаюсь. Когда я работал в благотворительной организации Fryshuset, мало кто знал, из какой я семьи. Там люди просто работают вместе над тем, что им нравится или во что они верят. Это как в футболе. Интерес к игре объединяет, и братству на трибунах все равно, какой парень сидит рядом, если он разделяет с ним накал игры», - подводит итог поклонник футбольной команды «Юргорден».
Четких планов на будущее у Кристиана пока нет. Сейчас он занимается экономикой, хотя раньше говорил, что ни за что не станет этого делать: «Да, я остановил свой выбор на мировой экономике, которую изучаю в Лондоне. После школы садиться вновь за парту совсем не хотелось, но после нескольких лет работы снова потянуло к учебе».

Дети Йонаса

Педер аф Йокник, 37 лет. Пилот по профессии, Педер служил в авиации в звании майора и сегодня работает в собственной охранной компании Scandinavian Risk Solutions. «Мои первые воспоминания об Орифлэйм связаны с участием в международных конференциях, - рассказывает он. - Одна из них была в Финляндии, мне тогда было лет восемь-десять. Больше всего я помню удивительный настрой участников. Это были веселые и яркие люди. Нам часто приходилось выходить на сцену под гром аплодисментов восхищенных людей, пока отец и Роберт как всегда говорили свои речи».
Педер считает, что для каждого в их семье Орифлэйм является не только стилем, но и школой жизни. За обеденным столом разговоры шли только о работе, дети своими глазами видели, как развивалась компания, часто встречались с разными ключевыми фигурами Орифлэйм.
«Такая близость к компании стала для нас настоящей школой предпринимательства, а основные принципы компании «Единство, Дух и Страсть», безусловно, повлияли и на нас», - считает Педер.
С самых ранних лет детям прививались такие принципы, как «доброта и сочувствие», а также «интерес и открытость к другим людям».
Педер не пошел по пути Орифлэйм или Medicover: «Уже в 10 лет я увлекся авиацией и знал, что только этим я и хочу заниматься, даже если это не станет делом моей жизни. Мне нравится летать, я по-прежнему летаю на вертолете скорой помощи и получаю от это колоссальное удовольствие. В тоже время, я понимаю, что настанет

день, когда я должен буду заняться делами семьи. Уверен, ответственность собственников сохранится за нами в том случае, если только мы правильно разыграем свою семейную карту. Надеюсь, дети и внуки сохранят свое участие в компании в будущем, независимо от уровня их полномочий. Я искренне в это верю».

Хелен Стенму, 35 лет. Изучала экономику в Лундском университете, но позднее получила специальность учителя школы Монтессори и открыла свой бизнес.

«Я давно мечтала о собственной школе, даже выкупила школу в Брюсселе, но условия были сложными, и мне пришлось закрыть дело. Я всегда любила быть среди людей, хотела иметь большую семью. За семь лет у нас с мужем появилось четверо детей, и теперь, в первую очередь, я занимаюсь ими, а уже потом собственными амбициями.

Мой муж Фредрик взял на себя ответственность за семейный бизнес. Раньше и мне приходилось много ездить с отцом и быть свидетелем его активного участия в работе Орифлэйм, Medicover и благотворительных проектов».

Именно к благотворительным проектам, например, к школе Livslust, Хелен Стенму испытывает огромный интерес. По ее словам, очень важно дать детям возможность самим строить свое будущее. Хелен надеется, что она и в дальнейшем сможет заниматься вопросами благотворительности в рамках работы Фонда аф Йокник.

«Я очень благодарна родителям за то, что у меня было счастливое детство, потому что они хотели быть родителями, - говорит Хелен и добавляет, что Йонас и Кристина были для нее примером во многом: - Мама всегда была рядом с нами, вся ответственность за нас была на ней. Папа много ездил, был, так сказать, отцом на расстоянии, но когда он выходные проводил дома, то занимался только детьми».

Хелен рассказывает, что раньше была «безнадежно равнодушна к косметике», но сейчас иногда с удовольствием забегает к отцу в офис, чтобы подобрать что-нибудь из продукции.

Дети выросли в состоятельной семье, но Хелен никогда не придавала этому слишком большого значения: «Основную часть времени мы проводили за границей и мало чем отличались от других. Отношение наших родителей к жизни - вот что на нас влияло. Они ко всему относились доброжелательно, с большим пониманием, делая упор на то, что в жизни важно сохранять доброту к окружающим и что все люди равны».



Йонас аф Йокник с дочерьми Хелен и Анной на юбилейных торжествах в Москве

Анна аф Йокник, 28 лет. Получила юридическое образование и совсем недавно приступила к обязанностям юриста в Орифлэйм, совсем как Йонас и Роберт в своей время. Таким образом, Анна - второй после Александра представитель молодого поколения семьи, для которого Орифлэйм не только дом, но и место работы. «Орифлэйм - часть моего детства, часть нашей семьи. Я ездила с отцом в Москву, в Румынию, видела, насколько увлекательна эта работа. Теперь я сама предвкушаю тот момент, когда полностью смогу посвятить себя Орифлэйм, как когда-то это сделал мой отец» - говорит Анна.

Путь в Орифлэйм для нее не был однозначным. Анна успела поработать в маркетинге и, прежде чем вернуться к юриспруденции, некоторое время стажировалась в нью-

йоркском офисе компании H&M. На самом деле ее мечтой было работать агентом ФБР, она даже начала изучать криминалистику, которая и привела ее к праву.
Как многие члены ее семьи, Анна тоже интересуется вопросами благотворительности. Она увлеклась проектом «Мой большой день» организации Hand in Hand. Этот проект направлен на воплощение больших и маленьких желаний больных детей, например, организации встреч с их кумирами.
Патрик аф Йокник, 23 года. Как и его двоюродный брат Кристиан, изучает экономику в Лондоне. Патрику было не больше двух, когда он впервые поехал с родителями на конференцию Орифлэйм. Мероприятие было посвящено празднованию 20-летнего юбилея компании.
Патрик помнит, как был с отцом на сцене: «Я был свидетелем роста компании, видел, как Орифлэйм объединяет людей разных стран, невзирая на границы. Я понял, как много Орифлэйм значит для огромного числа семей в Восточной Европе. Все это оказало на меня огромное впечатление.
Йонас и Роберт поставили перед собой цели, и не сворачивали с пути, не достигнув их. Потом появлялись новые цели. Они открыли секрет успеха: пусть ветер дует в лицо или в спину, главное - не сдаваться ни при каких ситуациях! Их работа связала воедино наши семьи, отношения детей в семьях тоже стали особенными. Когда мы были маленькими, Йонаса и Роберта застать дома случалось не часто. Нам казалось это вполне нормальным. Но когда они были дома, дети для них были важнее всего на свете.
Несомненно, Орифлэйм много значит для всех нас. Я с интересом слежу за деятельностью компании, Medicover и семейного фонда. Мне бы очень хотелось, чтобы мы остались вместе с Орифлэйм для сохранения удивительной философии компании».

У всех есть мечта. О чем мечтаешь ты?

КАЖДЫЙ, КОМУ ПОСЧАСТЛИВИЛОСЬ принять участие в мероприятиях Орифлэйм или хотя бы прочесть предыдущую главу книги, вряд ли сомневается в том, какое огромное значение имеет мечта в мире Орифлэйм и прямых продаж. Все семь тысяч сотрудников компании и два с половиной миллиона консультантов по всему миру уже знают: «У всех есть мечта». И каждый в свою очередь задавал вопрос самому себе: «А о чем мечтаешь ты?»
Мечта движет миллионами людей, начинающих свою работу в Орифлэйм. Все приходили сюда за своей мечтой, иногда даже не одной. И практически все получили желаемое. А о чем мечтают Йонас и Роберт? Сегодня они могут себе позволить любую прихоть. О чем же они мечтали раньше, и какие мечты остались невыполненными?

Мечты-1967

В ежегодном отчете 2006 года в связи с 40-летием компании братья вспоминают первый год работы в Орифлэйм. Они пишут о том, как они вместе со своим другом Бенгтом Хельстеном мечтали, чтобы у всех была возможность купить хороший крем или красивую косметику, чтобы продукция в прямом смысле работала на имидж естественной красоты, той самой, с которой люди во всем мире ассоциируют Швецию. Сложно сегодня представить, насколько конкретными были мечты основателей в то время, но едва ли их фантазия смогла бы охватить масштаб компаний, созданных ими позже.

Йонас предпочитает мечтам проблемы

Йонас аф Йокник на вопрос о его мечтах отвечает вопросом: «Вы имеете в виду, что мне снится ночью?» Сегодня им движет не мечта приобретения чего-либо, чего у него нет, а стремление к новому, неизведанному, интересному. «Меня влекут новые идеи, - говорит он. - Мне нравится сражаться с трудностями, которые требуют свежих, нестандартных решений. Когда нужно идти никому не изведанным путем. Пытаться создавать структуру. Подбирать команду. Потом, когда идея уже работает и управлять проектом могут другие люди, приятно отпустить ее в свободное плавание и заняться чем-то новым».

Робертом движет любопытство

«Когда я недавно выступал в больнице при Институте Karolinska, меня спросили, как мне удается не терять интереса к делу. Мой ответ был тривиальным: я просто очень любопытен и хочу знать больше. Меня удивляет, почему люди вокруг меня не столь

любопытны, как я! Когда мне встречается интересный человек, прежде чем я услышу его первый вопрос, я успеваю задать десять вопросов сам. Не будешь любопытным - многое упустишь, - говорит Роберт и продолжает: - После каждой поездки я задаюсь мыслью, стоило ли это мероприятие затраченных средств. По поводу последнего мероприятия я точно могу сказать, что да, стоило. А как же, ведь на встрече Всемирной ассоциации прямых продаж я сидел рядом с директором концерна Avon Андреа Джунг и, конечно, успел о многом ее расспросить! Мне также удалось узнать, как работает компания Natura. Я услышал выступление одного человека, который простыми словами объяснил всем, что для того, чтобы жизнь стала лучше, надо изменить то, что уже имеешь. Перемены - вот его призыв. Мы говорим о мечте, а ведь желание перемен вдохновляет к новым действиям».

Предприниматели и их мечты

По данным Wikipedia, предприниматель обладает талантом видеть возможности и создавать ресурсы для их использования. Предприниматель сам создает новые бизнес-возможности и формирует новые рыночные отношения

Большинство людей мечтает о возможности что-нибудь купить или сделать. Орифлэйм показал многим, как это можно реализовать. Йонас и Роберт об этом не мечтают. Ими движет радость созидания. Возможно, предприниматели и не мечтают так часто, как обыватели. Но они видят возможность создания чего-либо - и настойчиво идут к цели. Достижение цели невозможно без вовлечения других людей, а на саму мечту о достижении цели у предпринимателей зачастую и времени не остается.

Будущее - новая глава

ЙОНАС И РОБЕРТ аф Йокник увлекаются историей. «Нас всегда интересовали биографии, начиная с американских президентов и заканчивая такими шведскими политиками, как Таге Эрландер и Улоф Пальме. Мы также с удовольствием знакомимся с историями других предпринимателей, о чем они думали, как работали. Ты понимаешь ситуацию лучше, когда смотришь на события их глазами, - говорит Йонас и добавляет: -У истории можно многому научиться. Никого, может быть, не удивит тот факт, что многое для себя я почерпнул из судьбы Уинстона Черчилля. В моем восприятии Второй мировой войны именно Черчилль стал ключевым персонажем. Меня вдохновляет и современная история. Многие из нас, например, прочли книгу Джека Уэлча об опыте управления одной из самых крупных компаний США».

Книга о судьбе и бизнесе братьев аф Йокник прежде всего знакомит нас с их собственной историей предпринимательства. Братья открыто рассказали о разных периодах своей компании, с сожалением поведали о неудачах, с гордостью поделились успехами. Они поняли, что за каждой победой неизменно следует падение. Но они знают, что потом снова будет взлет. И даже если успех может казаться не таким близким, братья остаются неисправимыми оптимистами.

Они не любят проигрывать, хотя и не всегда в этом признаются. Они знают, что выберутся из самых неприятных ситуаций и обязательно извлекут из них уроки. Вот к чему на конференциях призывает со сцены Роберт: «Всегда стремитесь к тому, чтобы завтра делать свое дело лучше, чем сегодня».

Даже если эта книга больше посвящена истории и мало касается будущего, в своих действиях братья всегда устремлены в день завтрашний.

Им хочется знать, как будут развиваться отношения их семьи, компании и благотворительности. Вопрос о роли детей и внуков в процветании семейного бизнеса по-прежнему волнует братьев ай Йокник. «Но эту главу нам еще только предстоит написать», - обещает Йонас.

Приложения

Книга написана по материалам интервью с братьями Йонасом и Робертом аф Йокник, членами их семей, а также с бывшими или действующими сотрудниками компании. В ней использованы также официальные данные, предоставленные администрацией компании Орифлэйм, публикации шведской деловой прессы и Интернет-изданий. Перечень использованных материалов прилагается.

Материалы компании Орифлэйм

Документы внутреннего пользования компании Орифлэйм

Oriflame International A.S., Предложение о продаже (Лондонская фондовая биржа)
The Oriflame Corporate Culture
Личные рукописные записи бесед Бенгта Хельстена, Роберта и Йонаса аф Йокник от 2-3 февраля 1971 года
Oriflame International (Corporate Summary), 1972
Present situation and strategy (рукописные записи), 1988
Переписка председателя Совета директоров и директора концерна о маркетинговой политике, 2000
«Орифлэйм - натуральная шведская косметика», Академия Орифлэйм, 17 октября 2006 года
Oriflame International (Becoming the natural First Choice, The Human Approach to Direct Sales,etc.)

Выступления, протоколы собраний

Historic presentation of Oriflame (слайды для выступления Роберта аф Йокник)
Draft Oriflame history (распечатка записанного на пленку интервью I с Йонасом аф Йокник, сентябрь 2006)
Draft Oriflame history (распечатка записанного на пленку интервью II с Йонасом аф Йокник, октябрь 2006)
Заметки со встречи I с Робертом аф Йокник, май 2006
Пленка с материалами встречи II с Робертом аф Йокник
Пленка с материалами встречи III с Робертом аф Йокник
Заметки со встречи с Йонасом и Робертом аф Йокник
Пленки с записями интервью с Йонасом и Робертом аф Йокник
Заметки о встрече Директоров Орифлэйм в Москве, 2006
Заметки о встрече руководства Орифлэйм в Испании, 2006
Заметки о встрече ТОП-15 в Стокгольме, 2006
Заметки с встрече с бывшими сотрудниками Орифлэйм (Расмуссон, Нильссон, Валленборг, Энруп, Рамель), 2006

Собственные издания Орифлэйм

Liberation 72 (5th anniversary)
Oriflame's Face to Face, The 10th Anniversary Year
Oriflame's Winter Conference, 1981
Winter Conference, 1986

Konferensnytt ("Conference News"), 1989
Konferensnytt ("Conference News"), 1992
Together, Magazine for Oriflame, Autumn 2005
Together, Magazine for Oriflame, Spring 2005
Success *Stories* - The Oriflame Opportunity
Oriflame Newsletter (India) July-August 2006
Oriflame Newsletter (India) September-October 2006

Годовые отчеты и пр.

Consolidated Financial Statements, December 1974 and 1973
Report on the Operation of Oriflame International S.A. for the year 1977
Report on the Operation of Oriflame International S.A. for the year 1978
Report on the Operation of Oriflame International S.A. for the year 1979
Oriflame Annual report 1992/93
Oriflame Annual report 1995/1996
Oriflame Annual report 1997
Beauty & Business, Oriflame Annual report 1996/97
Beauty & Business, Oriflame Annual report 1997
Oriflame Annual Report 1998
Oriflame International S.A., Consolidated Accounts, for the year ended 1999
Oriflame Cosmetics, Annual report 2001
Invitation to acquire Swedish Depositary Receipts in Oriflame Cosmetics, 2004
Oriflame Cosmetics, Annual report 2006

Пресс-релизы

The merging of Oriflame International and Oriflame Eastern Europe S.A. (ORESA), September 16, 1997

Газетные и он-лайн публикации

Fyra lander stod i tur att fa dotterbolag, *Svenska Dagbladet*, August 9, 1967
Distributorerna fortsatter med kraschade Ovation, *Expressen*, 1967
Startade med 3 000 dollar - nu kravs han pa 960 000 kr, *Aftonbladet*, November 11, 1967
Champagne var hans hemliga vapen, Se, 1967
Bluff i skonhet, *Kriminal Journalen*, no. 20, 1968
Millionbluff i kosmetika, *Aftonbladet*, March 9, 1968
How Oriflame achieved $38m sales across Europe, *Financial Times*, April 28, 1982
European cosmetic groups £5m offer, *Financial Times*, May 21, 1982
Stormy launch for Oriflame, *The Daily Telegraph*, May 24, 1982
Sa ska glansen putsas upp pa Guldfynd, *Dagens Industri*, March 20, 1986
Nu ar Oriflame storst pa guld, *Supermarket*, Vem ar vem, no. 11-12/87
Ny struktur pa guldet, *Veckans Affarer*, October 1, 1987
Articles on the deal with Goldsmiths, Independent, Financial Times, Daily Telegraph, The Journal (Newcastle), The Birmingham Post, The Times, March 23, 1988
Articles on the deal with Goldsmiths, Daily Telegraph, Financial Times, The Times, June 8,1988

Tva okanda broder bakom foretagssuccen Oriflame, *Affarsvarlden,* November 16,1988

KF tar over Guldfynd i omfattande kopoffensiv, *Svenska Dagbladet,* February 11,1989

Oriflame tog fyr i en tvarummare, *Svenska Dagbladet,* January 10, 1994
De saljer smink for miljarder, (multiple articles) *Dagens Industri,* May 11,1995
Fortsatt uppgang for Oriflame, *Dagens Industri,* June 14, 1995
Oriflame hemma i ost - Broderna af Jochnick bygger fabrik i Polen, *Veckans Affar-er,* October 16,1995
Oriflame koper Oresa, *FinansTidningen,* September 18, 1997
Oriflame to merge with its Eastern European offshoot, *Financial Times,* November 17, 1997
Battle for survival favours the simplest, *Financial Times,* January 1998
Oriflame's expansion toll, *Financial Times,* March 27, 1998
Svenska parfymkungar forlorar miljarder pa borsen, *FinansTidningen,* September 30, 1998
Sveriges hemligaste entreprenor trader fram, *Du & Co,* 2/2002
Hemma bast for att lyckas with affaren, *Dagens Industri,* May 6, 2002
Oriflames grundare prisade, *Dagens Industri,* May 12, 2003
Arets svenskar i varlden, *Svenskar i Varlden,* 2/2003
Darfor lyckades Oriflame, *Dagens Industri,* May 13, 2003
Oriflame mot borsen, *SvD Naringsliv,* March 10, 2004
Superklipp i Oriflame, *Dagens Industri,* March 10, 2004
Fafangans entreprenorer, *Affarsvarlden,* March 11, 2004
Oriflame ar fullvarderat, *Dagens Industri,* March 11, 2004
Storagare forsvarar Oriflames utdelning, *Dagens Industri,* March 12, 2004
Oriflame maste lyckas and det ser lovande ut, *Dagens Industri,* March 16, 2004
Valsminkad och kopvard, *Veckans Affarer,* March 15, 2004
Oriflame - fynda pa sminkrean, *Affarsvarlden,* March 17,2004
Oriflame overtecknat, TT, March 24, 2004
Oriflame and Millicom tar borsen with storm, *Dagens Industri,* April 3, 2004
"Det stinker", Det stavas fiasko, *Dagens Industri,* August 12,2004
Valgorarna, *Veckans Affarer,* August 16, 2004
Oriflames ryska bluff, *Dagens Industri,* January 26, 2005
Skatt slopas for utlandska aktier, *Dagens Industri,* March 3, 2005
Aklagare kan stoppa Oriflame i Ryssland, *Dagens Industri,* March 17, 2005
Nasa for Ryssland, *Dagens Industri,* January 27, 2006
Kosmetika har blivit rumsrent, *Svenska Dagbladet,* spring 2006
Robert af Jochnick okar i Oriflame, *Nyhetsbyran Direkt,* August 29, 2006
Analys av Oriflame, *Veckans Affarer,* September 2006
Belgrade nya fasad, *SvD Naringsliv,* September 17, 2006
Oriflame backar mindre an vantat, *di.se,* October 25, 2006
Kina and Indien - sagan om de tva giganterna, *Varldspolitikens Dagsfragor,* no. 10-11,2006
Han hjalper fattiga att forsorja sig sjalva, *Svenska Dagbladet,* December 14, 2006
Kursreaktionerna ovanligt starka, *SvD Naringsliv,* February 17, 2007
Den osynliga handeln pa stark frammarsch, *market,* March 14, 2007
Svensk stordonation ska hjalpa fattiga and kastlosa i Indien, *Dagens Nyheter,* April 18, 2007
Fulfilling dreams for 40 years, *Direct Selling News,* August 2007

Valgorarna bryr sig alltmer om resultaten, *Svenska Dagbladet,* 17 September 2007
Oriflame outlines plan to overtake Avon, *Cosmetics,* September 21, 2007
Sa lockades nya ansikten till Oriflame, *Dagens Industri*, October 11, 2007
"Nar man far beskedet..." *DI Weekend,* 35/2007
Tracing Business Acumen to Dyslexia, *New York Times,* December 6, 2007
Hjalp till sjalvhjalp knacker fattigdom, *Svenska Dagbladet,* December 24, 2007
Samsta aret pa borsen sedan 2002, *SvD Naringsliv,* December 31, 2007

Реклама в газетах

Konferensdeltagare i Kungalv fran alia horn - Oriflame expanderar starkt. Full-page ad in a special edition of *Bohuslanningen,* August 24,1968
Din framtid som i en liten ask, *Dagens Nyheter,* May 14, 2007
Hos oss blir du inte gammal, *Svenska Dagbladet,* May 14, 2007

Список литературы

Foretagskulturer (Corporate Cultures), Terrence E. Deal & Alan A. Kennedy. Timo Management, 1985
Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen, Bookhouse Publishing, 2003
Tacksamfor livet, Tedde Jeansson, Officina Fraterna, Djursholm 1999
Uno Alfredeen: Konsten att bygga framgangsrika foretag, Lars Malmstrom, Alfredeen Malmstrom Forlag, 2001
Sistafracken ingafickor har, Filantropi and ekonomisk tillvaxt, Pontus Brauner- hjelm and Goran Skogh, SNS, 2004
Winning, Jack Welch, Harper Collins, 2005
Historien om IKEA, Ingvar Kamprad berattar for Bertil Torekull, Wahlstrom & Widstrand, 2006
Direkthandel - en ajfarsmojlighet i tiden, Evert Gummesson and Eva-Karin Ohlsson (editors), Liber, 2007
Dynastier (Dynasties), David S. Landes, SNS, 2007

Курсы валют. Стокгольм

Среднегодовой курс Источник: Riksbank (Государственный банк Швеции)

Примечания

- SEK= шведская крона
- CHF= швейцарский франк
- EUR= евро
- GBR= английский фунт
- USD= доллар США

ГОД	Курс валют			
	SEK/USD	SEK/EUR	SEK/GBP	SEK/CHF
1967	5,1675		14,147	
1968	5,164		12,354	
1969	5,165		12,341	
1970	5,192		12,44	
1971	5,11		12,49	
1972	4,763		11,91	
1973	4,366		10,70	
1974	4,456		10,42	
1975	4,169		9,22	
1976	4,364		7,89	174,644
1977	4,494		7,86	
1978	4,524		8,69	
1979	4,294		9,11	
1980	4,234		9,85	
1981	5,083		10,21	
1982	6,3		10,98	
1983	7,682		11,64	
1984	8,276		11,05	
1985	8,608		11,11	
1986	7,128		10,46	
1987	6,3478		10,39	
1988	6,139		10,92	
1989	6,453		10,58	
1990	5,913		10,57	
1991	*5,9570 **6,1561		*10,76 **10,6002	
1992	5,8123		10,22	
1993	7,7964		11,70	
1994	7,7126		11,8094	
1995	7,1343		11,2644	
1996	6,7035		10,4606	
1997	7,6364		12,5048	
1998	7,9514		13,1713	
1999	8,2671	8,8076	13,3720	
2000	9,1718	8,4465	13,8640	
2001	10,326	9,2516	14,8691	
2002	9,7243	9,1627	14,5797	
2003	8,0894	9,125	13,1946	
2004	7,3496	9,1268	13,4560	
2005	7,4775	9,2849	13,5782	
2006	7,3766	9,2549	13,5752	
2007	6,7607	9,2481	13,5281	

* Курс продажи январь-июнь
** Средний курс июль-декабрь

Орифлэйм в цифрах

Финансовое развитие за 2007 год

-Объем продаж +24%, или €1109,4 млн (€917,9 млн)
-Операционная прибыль +22%, или €155,4 млн (€127,1 млн)
-Чистая прибыль €116 млн* (€93,5 млн)
-Денежный поток от операционной деятельности €102,2 млн (€121,6 млн)
*) Не включая затраты на реструктуризацию €25,8 млн

€,млн	I квартал 2008	I квартал 2007	Изменения	2007	2006	Изменения
Объем продаж	324.1	268.5	21%	1109.4	917.9	21%
Валовая прибыль	228.7	187.5	22%	777.8	634.7	23%
Валовая прибыль, %	70.5%	69 8%		70.1%	69.1%	
Доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации*	57.2	46.4	23%	182.3	144.6	26%
Операционная прибыль*	50.2	41.3	22%	155.4	127.1	22%
Прибыль до уплаты налогов*	42.8	35.9	\ 19%	131.7	1083	22%
Чистая прибыль*	37.9	31.1	22%	116.0	93.5	24%
Разводненная прибыль на акцию*	0.67	0.55	22%	2.05	1.61	27%

**) До расходов на реструктуризацию €25,8 млн в 2007 году и €4,9 млн в I квартале 2008 года*

© Все права защищены Oriflame Cosmetics S.A.

Обзор по регионам за январь-декабрь 2007 года

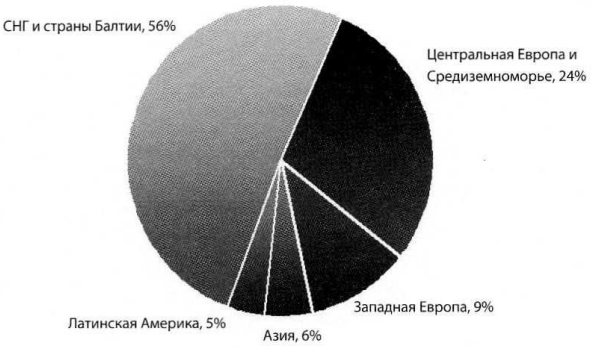
2007	СНГ и страны Балтии	Центральная Европа и Средиземноморье	Западная Европа и Африка	Азия	Латинская Америка
Объем продаж (прирост)	€613.1 млн +23%	€258.9 млн +16%	€99.4 млн +10%	€62.2 млн +43%	€49.1 млн +23%
Операционная прибыль (изменения с прошлым годом)	€119.8 млн +21%	€52.2 млн +15%	€12.9 млн +15%	€2.3 млн	€4.4 млн 0%)
Средний БАК (изменения с прошлым годом)	1199100 +29%	528100 3%	141600 +13%	247800 +48%	87800 +27%

© Все права защищены Oriflame Cosmetics S.A.

Региональные продажи за 2007 год

€ млн	2007	2006	Изменения
Объем продаж	1109.4	917.9	21%
Валовая прибыль	70.1%	69.1%	-
Доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации	182.3*	144.6	26%
Операционная прибыль	155.4*	127.1	22%
Операционная прибыль, %	14.0%	13.8%	-

*) До расходов на реструктуризацию €25,8 млн в 2007 году в связи с созданием новой операционной платформы

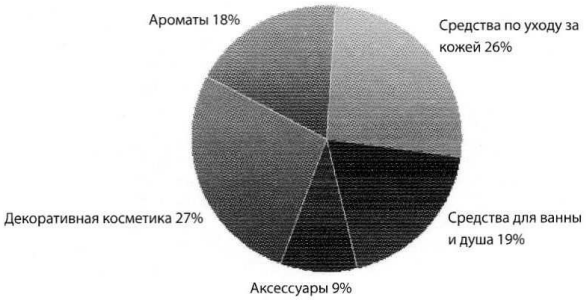


© Все права защищены Oriflame Cosmetics S.A.

Бренды и продукты

- Натуральная шведская косметика
- 900 продуктов в ассортименте, 300 новинок ежегодно

Продажи по категориям за 2007 год





Средства по уходу за кожей
Доверие к бренду



Декоративная косметика
Отражение тенденций



Ароматы
Создание престижа



Средства для ванны и душа
Источник энергии



Аксессуары
Поддержка продаж

© Все права защищены Oriflame Cosmetics S.A.